

Rekenschap op zijn kop: prestatie management als performatieve en ethische praktijk

Ed Vosselman

Received 7 May 2022 | Accepted 30 July 2022 | Published 24 October 2022

Samenvatting

Dit artikel¹ laat zien dat er naast functionaliteit ook performativiteit van prestatie management is. Performativiteit is de kracht van theorieën, theoretische raamwerken (zoals die voor prestatie management) en ook van cijfers om in een relationeel verband te participeren in de totstandkoming van een organisatie werkelijkheid. Terwijl functionaliteit gepaard gaat met ordelijkheid en doelgerichtheid, gaat performativiteit gepaard met dynamiek, met ongerichtheid en onvoorspelbaarheid. In een relationeel verband wordt prestatie management gezien als een praktijk die wordt gedragen door mensen en dingen, die tegelijkertijd door die praktijk worden ge(her)positioneerd. Omdat de praktijk van prestatie management zowel insluit als uitsluit, is zij inherent ethisch.

Relevantie voor de praktijk

Het artikel bevat een pleidooi om prestatie management als een ethische praktijk te zien en beargumenteert dat dit consequenties heeft voor de inrichting van verantwoordelijkheidsrelaties.

Trefwoorden

Management control, prestatie meting, performativiteit, economische organisatie theorie

1. Inleiding

Een belangrijke grondleger voor management control, Robert Anthony, ontleent zijn ontwerpmodel voor management control aan de systeemtheorie (Anthony 1965, 1988). Anthony ziet management control als “the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization’s strategy” (1988, p. 10). Met name Simons (1991) heeft erop gewezen dat strategievorming niet *per se* aan management control vooraf hoeft te gaan, maar dat strategische keuzes ook het gevolg kunnen zijn van een bepaalde interactieve inrichting van het management controlsysteem en de werking daarvan. Om die reden heb ik er altijd een voorkeur voor gehad om management control te omschrijven als het *proces van beïnvloeding van managers ter bevordering van de effectiviteit en de efficiency van*

voortbrengingsprocessen die onder de verantwoordelijkheid van die managers worden uitgevoerd (zie Vosselman (2002)). Omdat de beïnvloeding zich in menige (publieke) organisatie niet beperkt tot managers maar zich uitstrekt tot professionals, zie ik management control als een bepaalde subcategorie van het meer algemene fenomeen *prestatie management*.

De systeemtheoretische inrichting van management control sluit aan bij een decompositie van een organisatie in organisatorische eenheden en bij een toekenning van bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan de leiding van die eenheden. In aanvulling op de systeemtheorie heeft ook de economische organisatie theorie een belangrijke invloed gehad op de praktische inrichting en werking van management controlsystemen. De gecanoniseerde

kennis rond management control zoals die in hedendaagse leerboeken als bijvoorbeeld dat van Zimmerman (2020) is opgetekend, is doorspekt met inzichten uit de economische organisatietheorie, in het bijzonder de tak van de theorie van de principaal en de agent ('principal-agency theory'). Ook een andere tak van de economische organisatietheorie, de transactiekostentheorie (o.a. Williamson (1979)), heeft invloed gehad, zij het in mindere mate (zie bijvoorbeeld Speklé (2001); Vosselman (2002)). Al enkele decennia geleden heb ik door een combinatie van systeemtheoretische inzichten en inzichten uit de transactiekostentheorie een aantal inrichtingstypen van management control afgeleid (Vosselman 2002). Die inrichtingstypen heb ik onderscheiden in een tweetal hoofdgroepen van beïnvloedingssystemen: verticale en horizontale systemen. De verticale systemen omvatten zowel sterk bureaucratische als zwak bureaucratische typen van management control. In beide typen speelt het uit de systeemtheorie bekende cybernetische mechanisme (het nu zo populaire regelkringdenken: 'plan-do-check-act') een belangrijke rol. Prestatiemeting en -evaluatie door een hoger management staan hierbij centraal. Bij een aantal horizontale typen, waaronder dat van interne klant-leveranciersystemen met vrijheid van winkelniering en dat van uitbesteding, is ook een marktmechanisme aan het werk. Kern van dat mechanisme is de dreiging van de uitgang: als de leverende organisatorische eenheid geen goede prijs-kwaliteit-verhouding levert, loopt zij het risico dat de bekostigende ontvangende eenheid met de voeten gaat stemmen, dat zij naar andere leveranciers overstapt. Met behulp van de transactiekostentheorie beredeneerde ik wanneer de inzet van een marktmechanisme doelmatiger wordt dan verticale prestatie-evaluatie door het hoger (top)management. Met andere woorden: ik beredeneerde en theoretiseerde in welke omstandigheden de prestatie-evaluatie met 'onzichtbare handen' de prestatie-evaluatie met 'zichtbare handen' doelmatig kan vervangen (Vosselman 2002).

Mijn ambitie was indertijd om een raamwerk te produceren dat practici kon helpen doelmatige systemen van management control in te richten. Meer in het bijzonder wilde ik op basis van economische theorie richtlijnen ontwikkelen voor practici die vanuit een rationeel doelmatigheidsperspectief situatiespecifieke management controlsystemen wensten in te richten. Mijn ambitie paste daarmee in een methodologische traditie die met *functionalisme* kan worden aangeduid: ik beoogde vanuit de gewenste functie richtlijnen voor control te ontwerpen. Die richtlijnen zouden zich dan via allerlei lezingen, conferenties en publicaties kunnen verspreiden, zodat de rationele managers en controllers ze konden benutten bij hun eigen situatiespecifieke ontwerp.

Hoewel niet valt te ontkennen dat het functionalisme veel heeft opgeleverd, valt er op de onderliggende veronderstellingen van doelgerichtheid, economische rationaliteit en relatief probleemloze verspreiding over organisaties wel het nodige af te dingen. Behalve *functionaliteit* is er ook *performativiteit*. Terwijl er vanuit het perspectief van de functionaliteit sprake is van een doelgericht en doelmatig ontwerp van theoretische raamwerken en een

geordende verspreiding daarvan over relevante actoren in de praktijk, is er vanuit een perspectief van performativiteit sprake van een niet voorspelbare en ongerichte (of op zijn minst minder gerichte) ontwikkeling en verspreiding van theorieën en theoretische raamwerken in netwerken van mensen en niet-mensen. Zoals ik wil laten zien, zit de ontwikkelingskracht vanuit het perspectief van de performativiteit niet in mensen, maar in de verbindingen tussen mensen en niet-mensen, zoals bijvoorbeeld (informatie) technologie, software, concepten, theorieën en cijfers. In dit artikel is performativiteit in het bijzonder de kracht van theorieën, theoretische raamwerken en ook van cijfers om in een relationeel verband te participeren in de totstandkoming van een (organisatie)werkelijkheid.

In het vervolg zet ik uiteen dat het perspectief van de performativiteit de ontwikkelingskracht (de 'agency') verlegt van de uit zichzelf rationeel handelende mens naar de verbindingen en wisselwerkingen tussen mensen en niet-mensen en, sterker nog, naar de wisselwerking tussen praktijken in netwerken. In zo'n perspectief zijn prestaties netwerkeffecten of het gevolg van wisselwerkingen tussen diverse praktijken, waaronder die van management control of, meer algemeen, prestatie management. De verantwoordelijkheid voor prestaties kan dan ook niet simpelweg worden geïndividualiseerd. Individuen zijn bovendien geen zichzelf in stand houdende rationele mensen die buiten of boven de netwerken of praktijken staan, maar zij worden door de performatieve kracht in posities gebracht van waaruit zij betekenisvol kunnen opereren (of niet). Zij participeren in de netwerken en praktijken, maar hun betekenisvolle posities zijn er tegelijkertijd een consequentie van. Dat betekent voor prestatie management dat het niet een neutraal systeem of een neutrale praktijk is, maar een *inherent ethische* praktijk. Ik betoog mede op basis van een voorbeeld uit de jeugdzorg dat degenen die participeren in de ontwikkeling en de werking van prestatie management medeverantwoordelijk zijn voor de prestaties die in de jeugdzorg tot stand komen. In die zin zet het perspectief van de performativiteit de rekenschap op zijn kop: het richt de focus van de verantwoordelijkheid op degenen die participeren in de praktijk van prestatie management en niet op degenen die de prestatie leveren in de primaire processen (in mijn voorbeeld de jeugdzorg), zonder overigens de verantwoordelijkheid van die laatsten te ontkennen.

Dit artikel is ten dele een soort persoonlijk reisverslag en is als volgt opgebouwd. In paragraaf 2 duid ik in algemene zin de performativiteit van de economische organisatietheorie, om daarna in paragraaf 3 dieper in te gaan op de performativiteit van prestatie management, met name op de *prestatiemeting* in het verband van management control. In paragraaf 4 laat ik zien dat de performativiteit van prestatiemeting kan worden begrepen als een 'selffulfilling prophecy' die zich ontwikkelt in de geest ('mind') van individuen, waarna ik prestatie management in paragraaf 5 op basis van een voorbeeld uit de jeugdzorg als een performatieve praktijk beschrijf. Ik sluit af met de suggestie om prestatie management te herdefiniëren als een ethische praktijk.

2. Performativiteit van economische organisatietheorie

Terugkijkend paste mijn ontwerp van inrichtingstypen van management control uit 2002 niet alleen heel goed bij mijn toenmalige werkplek, de Faculteit Technische Bedrijfskunde aan de Technische Universiteit Eindhoven, maar ook in de toenmalige tijdgeest. Het denken in regelkringen en marktwerking vond gretig aftrek in zowel de private als de publieke sector. Toch waren er ook auteurs die waarschuwingen lieten horen. Zo schreef de fameuze Nederlandse hoogleraar Geert Hofstede in 1981 in het vooraanstaande tijdschrift *Accounting, Organizations and Society* over “management control for not-for-profit activities” (Hofstede 1981). In dat artikel vroeg hij aandacht voor de grenzen van regelkringen. Nu, anno 2022, kan worden vastgesteld dat “de praktijk” zich niet echt liet beïnvloeden door die wetenschap van toen; het artikel van Hofstede vond maar weinig bondgenoten. Daarvoor waren de door systeemtheorie en economische organisatietheorie beïnvloede discourses (vertogen) over marktwerking en over ‘New Public Management’ (met een centrale plek voor prestatie management) kennelijk te invloedrijk. De sterke invloed van die discourses is me in die tijd volledig ontgaan. Ik was nog in de naïeve veronderstelling dat een theorie geen invloed heeft op de werkelijke praktijk, anders dan een nadrukkelijke, door de theoretici bedoelde invloed. Een theorie is ofwel normatief, ofwel positief, zo dacht ik. In het eerste geval bedoelen de theoretici om de theorie tot voorschrift te maken, in het laatste geval bedoelen zij een verklaring te geven voor verschijnselen die zich in de werkelijkheid voordoen. In beide gevallen is de veronderstelling dat het theoretische domein (het domein van de wetenschap) gescheiden is van het praktische domein. Ik was, met andere woorden, in de naïeve veronderstelling dat een theorie buiten de werkelijkheid van de bedrijfsvoering staat; dat zij buiten, wellicht zelfs boven, de praktijk staat. Van die naïviteit ben ik nu volledig genezen. Ik weet nu dat theorieën niet simpel normatief of positief zijn, maar performatief. Mijn ‘genezingsproces’ is vooral in gang gezet en beïnvloed door mijn contact met een relationele theorie waarmee ik mij in toenemende mate verbond: ‘actor-network theory’ (ANT). Ik kwam met die theorie in contact via het werk van onderzoeksgroepen rond Wai-Fong Chua (Sydney) en Jan Mouritsen (Copenhagen), groepen die ANT met de ‘accounting’-discipline hebben verbonden (zie bijv. Justesen and Mouritsen (2011) en Baxter and Chua (2017) voor reviews). ANT is de vrucht van het denken van wetenschappers, zoals Bruno Latour (2005) en Michel Callon (2007). Via inzichten uit ANT kwam ik erachter dat een theorie niet op zichzelf staat, boven of buiten de werkelijkheid, maar deel uitmaakt van netwerken van ‘humans’ en ‘non-humans’. In die netwerken staat een theorie niet buiten of boven, maar *naast* mensen en dingen. Zij vindt bondgenoten in andere menselijke en niet-menselijke actoren; of niet. Pas wanneer zij voldoende

bondgenoten vindt in heterogene netwerken van mensen en niet-mensen kan zij invloedrijk worden. Zo is het de economische organisatietheorie, in tegenstelling tot de inzichten van Hofstede, zeker gelukt om bondgenoten te vinden in netwerken in zowel de private als de publieke sector (o.a. Callon 2007; Christensen and Skærbæk 2007; MacKenzie 2006a, b; MacKenzie et al. 2007; Roberts and Jones 2009; Vosselman 2014). Op diverse plaatsen in de publieke sector zijn beleidsnotities geschreven waarin het belang van de inzichten uit die theorie voor de inrichting van besturingssystemen werd onderstreept. Functionarissen op belangrijke plekken associeerden zich er kennelijk mee. Ook meetsystemen of accountingsystemen toonden zich bondgenoten van de theorie.

We spreken van *performativiteit* van theorie als de theoretische inzichten zich in netwerkverbindingen materialiseren tot concrete besturingsvormen en besturingsarrangementen die zich vervolgens weer associëren met andere actoren in netwerken en zo een realiteit tot ontwikkeling brengen. Callon (2007) heeft de performativiteit van economisch theorie mooi verwoord in zijn ‘*performativity thesis*’: de economische theorie geeft niet zomaar een verklaring of een voorspelling van de realiteit die voorafgaand aan en onafhankelijk van die theorie bestaat, maar slaagt erin de ideeën die zij verwoordt en de gedragsveronderstellingen die daarin zijn verankerd, te realiseren. Dat is niet (noodzakelijk) de vooropgezette bedoeling van de theoretici, maar iets wat zich (grotendeels) buiten de invloedssfeer van de theoretici afspeelt. Belangrijk is dat performatieve theorie niet buiten, maar midden in de werkelijkheid staat.

Bouwend op de ‘performativity thesis’ van Michel Callon heeft Donald MacKenzie diverse gradaties van performativiteit benoemd (MacKenzie 2006a, b). De laagste graad van performativiteit is de zogenaamde ‘generic performativity’. Een dergelijke graad van performativiteit is aanwezig als een aspect van de economische theorie (of van een model, een concept, een procedure, een dataset et cetera) wordt gebruikt door actoren in economische processen, zoals wetgevers, beleggers/investeerders en managers. Een tweede graad van performativiteit is de zogenaamde ‘effective performativity’. Van die graad is sprake als het praktisch gebruik van een aspect van de economische theorie een effect heeft op de economische processen. Daarboven komt de zogenaamde ‘Barnesian performativity’, zo genoemd naar de wetenschapssocioloog Barry Barnes. Dit is de sterkste graad van performativiteit; de economische theorie (of het model, het concept, etc.) speelt het klaar om de economische processen in de mal van haar script te laten verlopen.

3. Prestatiemanagement en economische organisatietheorie

De economische organisatietheorie heeft zichzelf op diverse plekken (op zijn minst gedeeltelijk) gerealiseerd (zie o.a. Christensen and Skærbæk 2007; MacKenzie

et al. 2007; Roberts and Jones 2009; Vosselman 2014). We vinden haar script min of meer expliciet terug in de ontwikkeling van management control of prestatie-management, waarin een functionaris (een manager of een professional) op basis van metingen uitgedrukt in financiële en niet-financiële cijfers, verantwoording aflegt aan een andere, meestal boven hem of haar geplaatste, functionaris. Management controlsystemen of prestatie-managementsystemen kenmerken zich vaak door principaal-agentrelaties, rekenschapsrelaties waaraan afrekening is verbonden. In die relaties worden de ‘agenten’ (opdrachtnemers) geprikkeld om te ‘calculeren’, om rationele, economisch verstandige beslissingen te nemen. Helaas leert de economische organisatie-theorie ons dat er ook een ‘downside’ is: calculerende ‘agenten’ vertonen mogelijk opportunistisch gedrag. Zij hebben de neiging om zaken in hun voordeel te vertekenen, om zich onterecht voordelen toe te eigenen. De principaal doet er dus verstandig aan om maatregelen in stelling te zetten om dat gedrag zo nodig te bestrijden en zo mogelijk te voorkomen. Tot die maatregelen behoren het instellen van een monitor, het ontwerp van een prikkelarrangement (‘incentives/penalties’) en het inperken van de vrijheidsgraden via centralisatie van de beslissingsbevoegdheden. Men zou kunnen zeggen dat de calculerende individuen zo ook *calculeerbaar* worden gemaakt; de manager van een ‘business unit’ wordt calculeerbaar voor het topmanagement door winsttargets en winstcijfers, de decaan van een faculteit door rendementscijfers, promotiegraad, publicatiecijfers en cetera. Accounting in de brede zin van het woord, dus niet alleen getalsmatige informatie op basis van financiële prestatie-maatstaven maar ook op basis van niet-financiële prestatie-maatstaven, neemt dus een centrale positie in systemen van management control of prestatie-management in.

De inrichting van boven beschreven rekenschapsrelaties (verantwoordingsrelaties) berust in de kern op een vorm van wantrouwen. Dat wantrouwen is vanuit het perspectief van de economische organisatie-theorie begrijpelijk en legitiem: economisch handelende individuen beschermen hun eigen belang, als het moet op arglistige wijze.

3.1. De transformatie van de positie voor de betrokken mens naar de positie voor de economische mens

Sterk performatieve economische organisatie-theorie creëert de positie voor de economische mens, Homo Economicus (Vosselman 2014, 2016). Dat draagt het risico in zich dat intrinsieke motieven van mensen om zich met een organisatie te verbinden worden weggespeeld. Voor veel beroepen en voor veel organisaties (waaronder die in de publieke sector) geldt dat individuen beschikken over een zogenaamde ‘prosocial motivation’ (Frey et al. 2013). Dat wil zeggen dat velen voor een bepaalde organisatie of voor een bepaald beroep kiezen vanuit een basisbetrokkenheid met die organisatie of met een bepaalde beroepsgroep. Men wil tot een bepaalde organisatie of tot een bepaald beroep horen, omdat men ambities, waarden

en normen heeft die vergelijkbaar zijn met andere leden van de groep. Met andere woorden: men zoekt niet zozeer naar een organisatie die zijn economische belangen kan accommoderen, maar naar een organisatie waarmee men zijn ambities, waarden en normen kan waarmaken en met anderen kan delen. Kortom, er is betrokkenheid in het spel. Een betrokken mens is eigenlijk de tegenpool van de economische mens. Die mens zoekt niet de afstand, zoals de economische mens, maar de nabijheid. De betrokken mens zoekt niet de transactie als verbindingsschakel met anderen, maar is op zoek naar veel rijkere onderlinge interactie en is op voorhand bereid om informatie en kennis met anderen te delen. Zo’n mens denkt niet in termen van voordeel halen uit private informatie, van ‘what is in it for me’. Als betrokken mensen zich verbinden met een organisatie die hen steeds meer in de mal drukt van calculatie en calculeerbaarheid, in de mal van de economische mens, dan zal dat hun oorspronkelijke ambities, waarden en normen kunnen aantasten. Het kan heel goed zijn dat mensen die zich in eerste instantie niet willen gedragen als een opportunist onder invloed van het ‘control’-systeem waar zij mee worden geconfronteerd toch opportunistisch gedrag gaan vertonen (zie bijvoorbeeld Frey et al. 2013; Vosselman 2016). Hier komen we in het hart van wat een ‘*control paradox*’ kan worden genoemd. De beloningsprikkel, de afgrenzing van autonomie en de instelling van de monitor roepen dan op wat zij eigenlijk beogen te voorkomen en bestrijden: opportunistisch gedrag (Vosselman 2016).

De betrokken mens heeft er juist behoefte aan om met de ‘principaal’ te communiceren en deze zijn problemen voor te leggen; er is behoefte aan ontsluiting en niet aan afsluiting. De betrokken mens wil delen en staat bepaald niet te springen om individualiserende of disciplinerende effecten van ‘control’, maar wel om socialiserende effecten. Eigenlijk verwacht de betrokken mens geen manager die de gedaante aanneemt van een ‘principaal’, maar één die het karakter heeft van betrokken ondersteuner, van ‘steward’.

Uitgaande van een organisatie waarin er posities voor betrokken mensen zijn ingericht leidt de inrichting van rekenschapsrelaties op basis van de veronderstellingen van de economische organisatie-theorie tot een transformatie naar posities voor economische mensen. Mensen op die posities laten zich vooral leiden door externe prikkels en staan op relatief grote mentale afstand van het werk en/of de organisatie. Vanuit de positie voor de economische mens zijn sommige handelingen legitiem, andere niet; er is insluiting, maar ook uitsluiting. Dit maakt dat de inrichting van op de economische organisatie-theorie gebaseerde rekenschapsrelaties *inherent ethisch* is. Daarmee is bepaald *niet* gezegd dat de transformatie naar de positie van de economische mens op voorhand slecht is, laat staan dat de verwoorde inzichten in de economische organisatie-theorie op voorhand slecht zouden zijn en de inzichten uit op vertrouwen gebaseerde ‘concurrerende’ theorieën zoals de ‘stewardship’ theorie (Davis et al. 1997) op voorhand goed zouden zijn. Waar het *wel* toe leidt, is een legitiem appel op degenen die de

rekenschapsrelaties inrichten om verantwoordelijkheid te nemen voor de ethische consequenties die zich als gevolg van de transformatie openbaren.

4. Performativiteit als selffulfilling prophecy

In de voorgaande paragraaf heb ik laten zien wat het betekent dat de economische organisatietheorie en de daarop gebaseerde rekenschapsrelaties performatief zijn. Maar wat is er eigenlijk te zeggen over de performativiteit van wat centraal staat in prestatie management: de prestatie-meting? Hoe zit het eigenlijk met de performativiteit van metingen op basis van cijfers? Evenals theorieën kunnen cijfers worden gezien als actoren in een netwerk. Zij acteren onder andere in een associatie met de economische organisatietheorie. In termen van Latour (2005) kan gezegd worden dat cijfers een bemiddelaar of ‘mediator’ kunnen zijn in het tot leven brengen van de economische organisatietheorie en van de daarmee verbonden economisch mens. In 2014 heb ik een aantal artikelen die aan de eerdergenoemde ‘performativity thesis’ van Michel Callon raken gereviewd (Vosselman 2014). Daaruit blijkt dat accounting in wisselende mate effectief kan zijn als bemiddelaar in de creatie van de economische mens; als katalysator van de veronderstellingen en redeneringen in de economische organisatietheorie. Cijfers blijken dus in meer of mindere mate een bondgenoot van de economische organisatietheorie en zijn in die zin performatief.

De performativiteit van prestatie meting staat evenwel niet uitsluitend in het verband van de economische organisatietheorie. Er is meer over te zeggen. Heel recent (2021) heeft Michael Power het raamwerk van MacKenzie (2006) gemobiliseerd in zijn modellering van de zogenaamde ‘micro-foundations’ van prestatie meting (performance accounting) (Power 2021). Hij ontwikkelt een model dat beoogt weer te geven hoe zogenaamde collectieve *dispositions* ten opzichte van prestatie meting ontstaan en hoe als gevolg daarvan professionele waarden worden vervangen door waarden van management en markt. Dispositions worden gevormd door een diepe mentale betrokkenheid van mensen bij prestatie metingen. Vanwege die diepe betrokkenheid ontstaan ‘ingeprente oriëntaties’ (dispositions) die tot min of meer automatische reacties aanleiding geven. Kortom: mensen schikken zich.

Het model van Power maakt een onderscheid in drie fasen. In de eerste fase is er sprake van ‘generic performativity’. Actoren adopteren nieuwe vormen van prestatie meting vanwege institutionele druk, maar wel onder protest. Er is de nodige weerstand. In een tweede fase is er een effectieve performativiteit van de prestatie maatstaven en metingen. Die effectiviteit wordt gerealiseerd door herhaling en routinevorming in de prestatie meting. De weerstand slinkt, omdat actoren niet zoveel andere keus hebben dan de maatstaven en de metingen te aanvaarden en te proberen aan de vereisten te voldoen. Een derde fase

kenmerkt zich door de internalisering van de prestatie maatstaven en metingen. In deze fase komen de actoren in een toestand waarin zij de maatstaven en metingen als vanzelfsprekend als een representatie van de werkelijkheid ervaren. Er is in deze fase sprake van Barnesiaanse performativiteit, de hoogste graad.

In essentie verklaart Power de performativiteit van prestatie meting dus als een ‘selffulfilling prophecy’. Het onderliggende proces speelt zich vooral af in de menselijke geest, een proces met een trekkracht en een duwkracht waarbij de trekkracht het uiteindelijk wint van de duwkracht. De (weg)duwkracht (‘push’) doet zich vooral in de eerste fase(n) voor en wordt gevoed door de ervaring dat de werkelijkheid wordt gereduceerd en dat professionele waarden worden weggespeeld. De trekkracht (‘pull’) is de aantrekkingskracht die zogenaamde *feitelijkheid* (‘facticity’) heeft op de menselijke actoren. ‘Facticity’ ontstaat als de collectiviteit van individuen de prestatie metingen als vanzelfsprekend als representaties van een werkelijkheid, een ‘reality out there’, beschouwt. De aantrekkingskracht van een dergelijke ‘facticity’ komt voort uit een wens om vaste referentiepunten in de onderlinge communicatie te creëren en om complexiteit te reduceren. Daarom willen individuele organisatieleden uiteindelijk graag geloven dat de prestatie meting de werkelijkheid representeert.

Power (2021) conceptualiseert performativiteit dus als iets wat zich afspeelt in de menselijke geest; performativity is een ‘selffulfilling prophecy’. Het is overigens twijfelachtig of hij zich daarmee op hetzelfde pad begeeft als Callon². Voor Callon is performativiteit meer dan een ‘self-fulfilling prophecy’. Hij claimt:

“Whereas the notion of a self-fulfilling prophecy explains success or failure in terms of beliefs only, that of performativity goes beyond human minds and deploys all the materialities comprising the socio-technical agencements that constitute the world in which these agents are plunged: performativity leaves open the possibility of events that might refute, or even happen independently of, what humans believe or think” (Callon (2007, p. 17)).

5. De performativiteit van prestatie meting als praktijk

Terwijl Power het proces van performativiteit lokaliseert in de menselijke geest, lokaliseert Callon performativiteit in heterogene netwerken van mensen en niet-mensen. Aansluitend bij de ‘performativity thesis’ zoals die door Callon is geformuleerd worden maatstaven en meetresultaten dan als actoren gezien en niet simpel als instrumenten in de handen van mensen.

We kunnen ter duiding van de performativiteit echter nog een slag dieper gaan door prestatie meting als een *praktijk* te zien (zie ook Vosselman (2022)); als een bundel activiteiten waarin mensen en dingen (hardware, software) zich

met elkaar verbinden om de metingen tot stand te brengen. Wanneer we prestatiemeting en ook de prestatie zelf als praktijken zien, wordt de relatie tussen prestatie en prestatiemeting ineens veel minder eenduidig dan deze op het eerste gezicht lijkt. Presteren en prestatiemeting zijn dan geen gescheiden domeinen, maar praktijken die in wisselwerking met elkaar opereren. De gedachte dat prestatie en prestatiemeting gescheiden van elkaar plaatsvinden en dat er eerst wordt gepresteerd en dan wordt gemeten is naïef. Karen Barad (2003, 2007) heeft voor een dergelijke wisselwerking de term ‘*intra-actie*’ geïntroduceerd. Die term is gekozen als contrast met de term interactie. In het laatste geval gaat het om iets wat zich afspeelt tussen personen met vaste kenmerken vanuit relatief vaste posities. Bij *intra-actie* gaat het om wisselwerking tussen praktijken waar mensen zowel deel van uitmaken als waarin ze (opnieuw) in betekenisvolle posities worden gebracht (of niet).

Een voorbeeld is wellicht illustratief. Keevers et al. (2012) onderzoeken de performatieve consequenties van de introductie van een nieuw prestatie-meetsysteem dat in verband met de rekenschap die jeugdwerkers moeten afleggen over de resultaten van hun werk (‘Results Based Accountability’ (RBA)). De jeugdwerkers ervaren de RBA-praktijk niet als iets wat op een afstand staat, noch op tijdsafstand, noch op plaatsafstand. De RBA-praktijk is niet zomaar een menselijke praktijk, maar is wat Braidotti (2013) noemt een ‘*more than human practice*’ waarin mensen en computer (software) met elkaar zijn verweerd. De jeugdwerkers zien die praktijk als een praktijk binnen de praktijk van jeugdzorg. (Barad (2003, 2007) noemt dit een ‘*exteriority within*’). De ontwikkeling van zo’n RBA-praktijk leidt tot veranderingen in de praktijk van de jeugdzorg. Er verandert iets in de betekenisvolle positionering van de participerende mensen (jongeren, jeugdwerkers) en dingen (computers, software), en in de legitimiteit van bepaalde handelingen. RBA blijkt dus zeker niet op tijds- en plaatsafstand van de praktijk van jeugdzorg te staan. Het nieuwe, gecomputeriseerde casemanagement en op output gebaseerde prestatie-meetsysteem acteert als een ‘elektronisch oog’, waardoor er nieuwe werkwijzen van jeugdzorg worden ‘ingeschreven’ en waarin de relatieve betekenis van de posities verandert. Het ‘elektronische oog’, het prestatie-meetsysteem, krijgt zo een directe invloed op wat als belangrijk wordt ervaren en wat niet. Dit veroorzaakt spanningen bij de jeugdwerkers. Omdat het niet als waardevol wordt gemeten en er in het RBA-systeem geen aandacht voor is, neemt bijvoorbeeld de aandacht van jeugdwerkers voor het ontwikkelen van een ‘sense of belonging’ bij de jongeren af. De jeugdwerkers ervaren hier een spanning met wat zij als hun professionele verantwoordelijkheid voelen. Bovendien worden de jeugdwerkers verleid om minder tijd te besteden aan de ontwikkeling van langetermijnvaardigheden bij de jongeren om adequaat op veranderingen in hun leven te kunnen reageren. De rekenschap die de jeugdwerkers moeten afleggen strekt zich immers niet uit tot *duurzame* resultaten, maar betreft de korte termijn.

Het moet worden gezegd dat dergelijke performatieve effecten niet bedoeld waren door de ontwerpers van

het prestatie-meetsysteem (Friedman and Handley 2008). Hun advies was om het prestatie-meetsysteem gescheiden te houden van de jeugdzorg. Maar zo’n advies is naïef: in de praktijk van alledag laten uitvoering en prestatiemeting zich niet scheiden.

6. Tot besluit: naar prestatie-management als ethische praktijk

In het bovenstaande heb ik willen laten zien hoe management control (en meer in het algemeen prestatie-management) performatief is. Performativiteit is niet op voorhand slecht noch op voorhand goed. Het wijst niet naar functionele noch naar disfunctionele effecten. Het is simpel een ontwikkelingskracht die actoren mobiliseert in een relationeel verband of praktijkverband; een kracht die zowel goede als slechte effecten kan openbaren. Het fenomeen performativiteit legt eigenlijk de grenzen bloot van het op het functionalisme gebaseerde ontwerpgerichte denken over management control waar ik mijn inleiding mee begon. Dat betekent geenszins dat we het functionalisme moeten verbannen. Wat het wel betekent, is dat het (top)management aandacht moet hebben voor de ongerichte en onvoorspelbare ontwikkeling van een ontworpen prestatie-managementsysteem in een relationeel verband (zie ook Van Erp et al. 2019). Het betekent ook dat er iets te winnen is als we in aanvulling op systeemdenken management control (en in brede zin prestatie-management) meer expliciet als een *praktijk* gaan zien. De definitie van management control die ik in de inleiding gaf, voldoet dan niet meer. Als praktijk is management control een set van activiteiten gericht op de ontwikkeling van voortbrengingsprocessen; een set van activiteiten gedragen door mensen en dingen die door die activiteiten worden ge(her)positioneerd. Die (her)positionering heeft consequenties voor wat individuele managers (of professionals) als legitieme en verstandige acties zien. Wat wordt gemeten en gecalculiseerd, telt. Wat niet telt, wordt buitengesloten. De praktijk van management control of prestatie-management is daarmee vanuit een ethisch perspectief niet neutraal, maar is een praktijk die *insluit* en *uitsluit*. Daarmee is prestatie-management *inherent ethisch*. Degenen die praktijken van prestatie-management inrichten en uitvoeren dragen verantwoordelijkheid voor die insluitingen en uitsluitingen en zijn op zijn minst medeverantwoordelijk voor de consequenties daarvan. In die zin wordt vanuit performatief perspectief de rekenschap in principaal-agentrelaties op zijn kop gezet: het is niet de ‘agent’ die verantwoording aflegt over zijn of haar prestaties in context, maar het is de ‘principaal’ die geroepen wordt tot verantwoording over de consequenties van de praktijk van prestatie-management, zoals die zich in de voortbrenging (de primaire processen) openbaren. Het goede nieuws voor de ‘principaal’ is dat de rekenschap (‘accountability’) zich niet laat individualiseren en dat de rekenschap wordt gedeeld met de ‘agent’. Ethisch verantwoorde rekenschap is gedeelde rekenschap.

Tot slot: waar het in dit artikel over theorie ging, ging het behalve over de systeemtheorie vooral over de economische organisatietheorie. Uit diverse bronnen (onder andere Callon 2007; Christensen and Skærbæk 2007; MacKenzie 2006a, b; MacKenzie et al. 2007; Roberts and Jones 2009; Vosselman 2014) blijkt dat die theorie gedurende de laatste decennia succesvolle netwerkeffecten heeft gehad.

Dat betekent geenszins dat performativiteit zich beperkt tot economische theorie. Ook ‘concurrerende’ theorieën zoals ‘stewardship theory’ (Davis et al. 1997) zijn performatief. Wetenschappers kunnen in empirisch onderzoek de performativiteit van (concurrerende) theorieën in kaart brengen en zo ook een bijdrage leveren aan een verdere ontwikkeling van een ethiek van management control.

■ **Prof. dr. Ed Vosselman** is emeritus hoogleraar Accounting en Control aan de Radboud Universiteit.

Dankwoord

De auteur dankt de editor, Marcel van Rinsum, en twee reviewers voor hun waardevolle opmerkingen en suggesties.

Noten

1. Dit artikel is een ingrijpende herziening van een bijdrage aan het liber amicorum *Reflecteren op presteren* voor prof.dr. T.L.C.M. Groot (VU University Press 2022).
2. Zie ook Vosselman (2022) voor een meer uitvoerige uiteenzetting.

Literatuur

- Anthony RN (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard University, Boston.
- Anthony RN (1988) *The Management Control Function*. Harvard Business School Press, Boston.
- Barad K (2003) Posthumanist performativity: toward an understanding of how matter comes to matter. *Signs: Journal of Women in Culture and Society* 28(3): 801–831. <https://doi.org/10.1086/345321>
- Barad K (2007) *Meeting the Universe Halfway: Quantum Physics and the Entanglement of Matter and Meaning*. Duke University Press, Durham, NC. <https://doi.org/10.2307/j.ctv12101zq>
- Baxter J, Chua WF (2017) Actor-network theory and critical accounting research. In: Roslender R (Ed.) *The Routledge Companion to Critical Accounting*. Routledge, London. <https://doi.org/10.4324/9781315775203-25>
- Birnberg JG, Turpolec L, Young SM (1983) The organizational context of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 8 pp. 111–130. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(83\)90018-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(83)90018-1)
- Braidotti R (2013) *The Posthuman*. Polity Press, Cambridge.
- Callon M (2007) What does it mean to say that economics is performative? In: MacKenzie D, Muniesa F, Siu L (Eds) *Do Economists Make Markets? On the Performativity of Economics*. Princeton University Press, Princeton.
- Christensen M, Skærbæk P (2007) Framing and overflow of public sector accountability innovations – A comparative study of reporting practices. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 20(1): 101–132. <https://doi.org/10.1108/09513570710731227>
- Davis FD, Schoorman L, Donaldson T (1997) Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review* 20–47. <https://doi.org/10.2307/259223>
- Frey BS, Homberg F, Osterloh M (2013) Organizational control systems and pay-for-performance in the public service. *Organization Studies* 34: 949–972. <https://doi.org/10.1177/0170840613483655>
- Friedman M, Handley S (2008) Neighbourhood centres and results accountability: A conversation with Mark Friedman. Local Community Services Association, Sydney.
- Hofstede G (1981) Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations and Society* 6(3): 193–211. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(81\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0361-3682(81)90026-X)
- Justesen L, Mouritsen J (2011) Effects of actor-network theory in accounting research. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 24(2): 161–193. <https://doi.org/10.1108/09513571111100672>
- Keevers L, Treleaven L, Sykes C, Darcy M (2012) *Made to Measure: Taming Practices with Results-based Accountability*. Organization Studies 33(1): 97–120. <https://doi.org/10.1177/0170840611430597>
- Latour B (2005) *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network Theory*. Oxford University Press, Oxford.
- MacKenzie D (2006a) *An Engine, not a Camera*. MIT Press, Cambridge, MA. <https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262134606.001.0001>
- MacKenzie D (2006b) Is economics performative? Option theory and the construction of derivatives markets. *Journal of the History of Economic Thought* 28: 29–55. <https://doi.org/10.1080/10427710500509722>
- MacKenzie D, Muniesa F, Siu L [Eds] (2007) *Do Economists Make Markets? On the Performativity of Economics*. Princeton University Press, Princeton. <https://doi.org/10.1515/9780691214665>
- Power M (2021) Modelling the microfoundations of the audit society: organizations and the logic of the audit trail. *Academy of Management Review* 46(1): 6–32. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0212>

- Roberts J, Jones M (2009) Accounting for self interest in the credit crisis. *Accounting, Organizations and Society* 34(6–7): 856–867. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.03.004>
- Simons R (1991) Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems. *Strategic Management Journal* 12: 48–62. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120105>
- Speklé RF (2001) Explaining management control structure variety: A transaction cost economics perspective. *Accounting, Organizations and Society* 26(4–5): 419–441. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00041-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00041-6)
- Van Erp E, Roozen F, Vosselman E (2019) The performativity of a management accounting and control system: Exploring the dynamic relational consequences of a design. *Scandinavian Journal of Management* 35(4). <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.101077>
- Vosselman E (2002) Towards horizontal archetypes of management control: a transaction cost economics perspective. *Management Accounting Research* 13(1): 131–148. <https://doi.org/10.1006/mare.2002.0182>
- Vosselman E (2014) The ‘performativity thesis’ and its critics: towards a relational ontology of management accounting. *Accounting and Business Research* 44: 181–203. <https://doi.org/10.1080/00014788.2013.856748>
- Vosselman E (2016) Accounting, accountability, and ethics in public sector organizations: Toward a duality between instrumental accountability and relational response-ability. *Administration & Society* 48(5): 602–627. <https://doi.org/10.1177/0095399713514844>
- Vosselman E (2022) The performativity of accounting: advancing a Posthumanist understanding. *Qualitative Research in Accounting and Management* 19(2): 137–161. <https://doi.org/10.1108/GRAM-04-2021-0062>
- Williamson OE (1979) Transaction cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics* 22(2): 233–261. <https://doi.org/10.1086/466942>
- Zimmerman JL (2020) *Accounting for Decision Making and Control*. McGraw-Hill, New York.