



Ir. A.L.C. (Aad) van Dorp  
is Quality Manager, Nationaal Lucht-  
en Ruimtevaartlaboratorium

## Meten is ... soms erger dan de kwaal

Is het u ook al eens opgevallen? "Meten is weten"; het is juist en toch ook weer niet. Meten, vaak is het nuttig, maar soms is het schadelijk. Neem het bekende voorbeeld van de Cito-eindtoets in groep acht van de basisschool. Natuurlijk is het met het oog op het gefundeerd kiezen voor voortgezet onderwijs goed om te weten wat het niveau van een kind is als het de basisschool verlaat. Niks mis mee, en graag zo objectief mogelijk, dus landelijk uniform. We willen ook transparant zijn, dus iedereen mag weten wat het resultaat op een school is: de resultaten komen in de krant. Maar vervolgens wordt de Cito-score uitgelegd als een kwaliteitskenmerk van de school. De aanmelding van leerlingen wordt erdoor bepaald en het eindresultaat is dat de school besluit dat 'probleemleerlingen' niet mee mogen doen aan het Cito-onderzoek, zodat zij de score niet naar beneden halen. Een helder voorbeeld dat illustreert dat 'meten is weten' uiteindelijk tot een situatie leidt die strijdig is met het oorspronkelijke doel.

### Structureel

Het gaat hier om misbruik van indicatoren en symptoommanagement. Ik daag u uit enkele indicatoren uit uw eigen omgeving in gedachten te nemen en uzelf daarvan af te vragen of er gelijksoortige mechanismen bestaan. Hoe belangrijker de indicator wordt gevonden, hoe groter de kans dat in de praktijk voor een groot deel andere wegen worden bewandeld dan de bedoeling is om een indicator op

de gewenste waarde te krijgen. Deze kwaal is structureel (en zodra dat woord valt, spitst u als oprecht kwaliteitsmens natuurlijk uw oren).

Het probleem van de preoccupatie met 'Meten-is-weten' is dat die slogan de pretentie heeft dat alles wat belangrijk is, gemeten kan worden. En dat is een vergissing, want er zijn altijd mensen bij betrokken die zelf bepalen

wat ze belangrijk vinden. In het geval van de Cito-toets is de essentie van het probleem dat de relatieve buitenstaanders een mening ontwikkelen over de resultaten en daarop met op zich begrijpelijke logica gaan reageren. Daarbij komt ook nog dat we als mensen gemakzuchtig zijn. Het is veel gemakkelijker een besluit te nemen op basis van getallen met targets, dan begrip te ontwikkelen voor de keten van oorzaak en gevolg, die aan ongewenste cijfermatige resultaten ten grondslag liggen. En: tijd is geld, dus tijd besteden aan nadenken is feitelijk *not done*, hoewel u dit waarschijnlijk ontkent als ik het u zou vragen.

### Betekenis geven

Ik wil een pleidooi houden voor een opwaardering van de onvoorspelbare factor mens in de dagelijkse kwaliteitspraktijk. Juist omdat de mens onvoor-

spelbaar is. Stel dat er een perfect managementsysteem zou bestaan, dat op perfecte wijze de processen vertaalt vanuit de missie, via strategie en beleid. Is dat dan de ideale organisatie? Nee! En niet alleen omdat het oneindig veel moeite zou kosten om a priori oplossingen voor alle mogelijke problemen te bedenken, vast te leggen en te communiceren. Nee, omdat niemand er zou willen werken. Je zou

## Het gaat hier om misbruik van indicatoren en symptoommanagement

als mens immers geen toegevoegde waarde meer hebben, het is steriel. Getallen en targets zijn nooit creatief, mensen wel. Alleen mensen kunnen betekenis geven aan getallen; die betekenis is nodig om een waardevolle conclusie te trekken. Doelstellingen zijn kwantitatieve abstracties van kwalitatieve succesfactoren, en alleen de succesfactor bevat de volledige gewenste betekenis. Moraal van het verhaal: Als doelstellingen niet worden gehaald is het tijd om in gesprek te gaan, niet om iemand 'af te rekenen'.

Dit is geen pleidooi om niet meer te meten, maar om slogans (Meten is weten) en kretes (SMART) met begrip voor de fundamentele beperkingen te gebruiken. Iedere keer als ik me dit realiseer komt er een anti-kreet bij me op: SMART = DOM. Maar dat is ook maar een kreet, alleen te gebruiken als tegenpool en een aanmoediging om verder te kijken dan de oppervlakte.