

Inhoud

Voorwoord	7
Introductie	11
1 De meetexplosie	26
2 Motiverende meetsystemen	37
3 Meten is macht	53
4 Indicatorisme	71
5 Psychologische bijwerkingen	86
6 Maatschappelijke bijwerkingen	102
7 Tips voor een gezonde meethouding	118
Nawoord	137
Dankwoord	139
Referenties	141
Eindnoten	153

Voorwoord

Niet zo lang geleden strompelde de 81-jarige Walter Savage de eerstehulpafdeling van een ziekenhuis binnen. Hij was gevallen en had enkele ribben gebroken. De dienstdoende arts kwam na een korte inspectie tot de conclusie dat hij direct moest worden opgenomen: naast zijn ribbreuken was hij ondervoed en uitgedroogd. Opname in het ziekenhuis was noodzakelijk voor een spoedig herstel en er waren nog voldoende bedden beschikbaar. Een ziekenhuismanager weigerde echter om hem op te nemen, tegen het medische advies in. Hoe kon dit gebeuren?

Ziekenhuizen in Oregon, waar Walter woont, worden door patiënten beoordeeld op kwaliteit en kunnen zo één tot vijf sterren krijgen. De beloning die de ziekenhuisdirecteur aan het eind van het jaar ontvangt hangt hier vervolgens van af: meer sterren betekent een hogere bonus. Ziekenhuismanagers voeren daarom al enige tijd het beleid om minder patiënten op te nemen die veel zorg nodig hebben. Op deze manier zou het ziekenhuis meer tijd en middelen beschikbaar hebben om de patiënten die wél zijn opgenomen te helpen en zo van hen betere beoordelingen te krijgen. En inderdaad, door soms patiënten te weigeren steeg de 'kwaliteitsbeoordeling' van het ziekenhuis in kwestie en ontving de ziekenhuisdirecteur vervolgens een eindejaarsbonus van zo'n 8000 dollar.¹

We meten meer dan ooit: we tellen onze stappen, registreren allerlei activiteiten en prestaties in apps en meten onze populariteit af aan het aantal online likes en followers. Meten geeft ons een beetje kennis over ‘hoe goed we het doen’ en maakt het mogelijk veranderingen waar te nemen. Bovendien werkt meten vaak motiverend. Het kan een enorme kick geven als je een meetbaar doel haalt. *Yes! Dertig push-ups gedaan! Yes! Tien nieuwe klanten binnengehaald! Yes! Een negen gehaald voor mijn tentamen!* Vervolgens vergelijken we onze prestaties met die van anderen, stellen we ranglijsten op – in ons hoofd of op papier – en passen we ons gedrag aan. We gaan naar restaurants en ziekenhuizen met goede reviews, kopen boeken uit De Bestseller 60 en belonen onze kinderen voor hoge rapportcijfers.

Maar soms werkt het averechts. Dan slaan we door in wat we meten, en verliezen we uit het oog waarom we dat eigenlijk doen. Door ons zo hevig op meetbare prestaties van onszelf en anderen te richten, bevinden we ons meer en meer in een constante competitie met alles en iedereen, met alle gevolgen van dien. Mensen raken overbelast, terwijl gedaan wordt alsof wat niet meetbaar is niet bestaat, of onbelangrijk is. Dit is een probleem.

Neem het voorbeeld van het ziekenhuis. Patiëntbeoordelingen waren waarschijnlijk ooit door iemand met de beste bedoelingen ontwikkeld, maar hadden een averechts effect. Terwijl deze in gebruik waren genomen om de zorgkwaliteit in de regio te verhogen, werd die zorgkwaliteit juist verlaagd. Sterker nog, een patiënt die opgenomen moest worden werd simpelweg geweigerd. Tegelijkertijd schetsten de officiële cijfers het beeld dat de geleverde zorgkwaliteit van dit ziekenhuis steeds beter werd.

Deze tegenstelling intrigeert mij. Als blijkt dat metingen

en cijferbeoordelingen dit soort negatieve effecten kunnen hebben, waarom laten we ze dan doordringen in elke hoek van onze maatschappij? Wat zijn de gevolgen van ons meetgedrag voor onszelf en onze relaties, privé en op het werk? Deze vragen houden mij als onderzoeker al jaren bezig. De zoektocht naar antwoorden leidde me onder andere langs scholen, monteurs, multinationals, filosofen, baliemedewerkers, politici, cijfersociologen, artsen en boekenkasten aan academische studies. Wat ik ontdekte? Metingen worden vaak als een wondermiddel gepresenteerd om een probleem op te lossen, zoals een gebrek aan kennis, grip of motivatie. Aan de kanttekeningen bij de effectiviteit en de (negatieve) gevolgen ervan wordt echter nog maar weinig aandacht besteed. Met dit boek hoop ik daar verandering in te brengen. Dat doe ik onder andere door stil te staan bij de vele ongewenste bijwerkingen van metingen en door te laten zien hoe metingen ervoor kunnen zorgen dat we de werkelijke doelen uit het oog verliezen. Toch eindig ik dit boek positief, door te verkennen hoe we tot een gezondere houding ten opzichte van meten kunnen komen.

Berend van der Kolk, Madrid, 2021

Introductie

Sinds de Apple-commercial uit 2009 met de slogan ‘*There’s an app for that*’ heeft het aantal apps dat je kunt gebruiken om jezelf te meten een enorme vlucht genomen. Strava legt je fietsprestaties vast, Ommetje registreert je wandelingen, op Goodreads kun je je gelezen boeken bijhouden en MyFitnessPal helpt je je dagelijkse hoeveelheid calorieën te registreren. Maar waarom zou je jezelf aan zoveel metingen onderwerpen?

De internationale koplopers van dit zelfmeten (*self-tracking*) organiseerden zich in 2007 in de Quantified Self-beweging. Deze beweging bestaat uit mensen die meetinformatie over zichzelf verzamelen om daar iets van te leren. David de Souza, een jonge internetondernemer uit North Carolina, is een van hen.

Sinds 2016 is David de trotse bezitter van The Dashboard of My Life. Dit is een overzicht waarin allerlei gegevens van hem, je kunt het zo gek niet bedenken, worden geregistreerd: van slaapuren, gelezen pagina’s, genuttigde calorieën en alcoholische dranken tot het aantal uitgevoerde push-ups en gerende kilometers per dag. Hij kwam op het idee om zijn leven en prestaties nauwkeurig te meten nadat hij er niet in slaagde een van zijn goede voornemens te realiseren – een marathon lopen.

‘Ik vind het interessant dat bedrijven dashboards hebben die hen helpen om hun winstdoelen te halen,’ stelt hij, ‘maar in onze persoonlijke levens hebben we [die] helemaal niet.’

Zo'n overzicht met allerlei indicatoren helpt volgens hem om inzicht in jezelf te krijgen en doelen te behalen. 'Ik denk dat simpelweg iets meten je al helpt om meer mindful te zijn.' Een programmeur heeft Davids idee vertaald naar een online dashboard dat deels automatisch gegevens verzamelt van zijn smartphone en smartwatch, waarna hij zelf nog maar een paar gegevens dagelijks hoeft in te vullen.

De verkregen informatie leverde David uiteenlopende inzichten op, vertelde hij op een conferentie van de Quantified Self-beweging in Amsterdam. De meetinformatie leerde hem bijvoorbeeld dat er een samenhang bestond tussen zijn alcoholconsumptie en de stad waarin hij was. Hij dronk een totaal van 449 alcoholische drankjes in 2016, het dagrecord (10 drankjes) viel op 24 november, Thanksgiving: 'Ik had veel om dankbaar voor te zijn.' Ook leerde hij dat het aantal slaapuren per nacht en zijn productiviteit samenhangen – minder uren slaap en een lagere productiviteit gingen hand in hand. 'Ik dacht niet dat [slaap] me beïnvloedde, tot ik mijn eigen data zag.' Daarnaast leerde de meetinformatie hem dat dinsdag zijn productiefste dag was. De opgedane kennis over zijn eigen prestaties hielp hem in te zien wat goed werkte om zijn doelen te behalen; zo zette hij bijvoorbeeld een wekker op halftien 's avonds die hem eraan herinnerde op tijd naar bed te gaan. Het resultaat? Het jaar daarop liep hij de marathon van New York.¹

Davids voorbeeld illustreert hoe we tegenwoordig met behulp van technologie van alles kunnen meten op microniveau. Het meten van prestaties is echter niet iets nieuws. Met name in de context van organisaties heeft prestatiemeting – hoe snel je iets doet, hoeveel werk je per dag verzet – er al een behoorlijke geschiedenis op zitten.

De managementwetenschapper Frederick Taylor schreef er bijvoorbeeld al over in 1911. Hij stelde dat het nauwkeurig meten van de duur van processen in fabrieken zou kunnen leiden tot efficiëntere organisaties, rijkere eigenaren en gemotiveerde, gelukkige werknemers. De werknemer zou volgens hem ‘in staat moeten zijn om de eigen prestaties te meten en duidelijk een beloning te zien aan het eind van de dag als we willen dat die goed zijn best doet’². Hoewel we niet meer zo vaak mensen met stopwatches zien rondlopen op het werk, zoals in de tijd van Taylor, houden onzichtbare systemen een veelvoud aan data bij over ons handelen. *Hoelang waren de helpdeskmedewerkers gemiddeld met een klant aan de telefoon? Hoeveel declarabele uren werden er gemaakt door de adviseurs?* Dergelijke metingen worden vervolgens verwerkt tot kleurrijke grafieken of tabellen en gebruikt om beslissingen te nemen, medewerkers te motiveren en ranglijsten op te stellen.

Ook in de (semi)publieke sector spelen meetsystemen in toenemende mate een rol. Hoewel er al verhalen bekend zijn over prestatiemeting in de negentiende eeuw op Amerikaanse en Britse overheidsscholen³, hebben meetpraktijken in de publieke sector met name vanaf de jaren tachtig van de twintigste eeuw een vlucht genomen. In de publieke sector in diverse westerse landen werden toen massaal managementpraktijken uit het bedrijfsleven ingevoerd. De overheid moest en zou minder bureaucratisch worden – en dus meer op een efficiënt bedrijf gaan lijken. Die beweging wordt internationaal aangeduid als *new public management*.⁴ Centraal in deze beweging stond steeds het meten van prestaties. De meetinformatie die zo werd verkregen zou bijdragen aan betere, *economisch rationele* beslissingen. De oude bureaucratische focus op regels en procedures moest worden vervangen door

resultaatgerichtheid, het liefst in combinatie met meetbare doelen. Met kwantitatieve informatie over efficiëntie, kosten en servicekwaliteit is vervolgens eenvoudiger te herkennen waar verbeterlagen te maken zijn, zo was de gedachte.⁵

Terugkijkend op de invoering van al die meetsystemen in de (semi)publieke sector denk ik dat de hoge verwachtingen die men ervan had niet zijn waargemaakt. Of beter gezegd, slechts ten dele, en tegen aanzienlijke ‘kosten’.⁶ De wil om van alles in meetbare indicatoren uit te drukken heeft bijvoorbeeld ook bijgedragen aan meer gesjoemel met cijfers – van professoren die frauderen om maar hun target aan artikelen te publiceren tot politieagenten die criminaliteitscijfers manipuleren om maar goed voor de dag te komen.

Verder zijn we door al dat meten en vergelijken van prestaties in een continue competitie beland. Die competitie wordt aangewakkerd door lijstjes met ‘de beste ziekenhuizen’ en ‘de best presterende collega’s’, en vindt dus niet alleen plaats tussen organisaties, maar ook tussen individuen. In toenemende mate beïnvloedt onze meetobsessie de werkelijkheid – soms zelfs zonder dat we het zelf doorhebben. We trekken ons massaal iets aan van het aantal ontvangen likes op LinkedIn en Instagram en strijden om de aandacht en waardering van anderen. Doordat we onze ‘prestaties’ nu eenvoudig met iedereen over de hele wereld kunnen vergelijken, komt de lat steeds hoger te liggen. De toegenomen druk om te presteren is voor de Koreaans-Duitse filosoof Byung-Chul Han reden om te spreken over onze samenleving als *the burnout society*.⁷ Onze wil om qua prestaties niet onder te doen voor anderen, in combinatie met het idee dat we in vrijheid ervoor kunnen kiezen om er een schepje bovenop te doen, kan leiden tot zelfuitbuiting. We dwingen onszelf om verder te gaan dan goed voor ons is – totdat we ‘opbranden’.⁸

De kleine prins

Wie op onze cijfergerichtheid gaat letten zal tot verrassende ontdekkingen komen. Zo is het bijvoorbeeld opvallend dat in bekende verhalen het tellen vaak een bezigheid is van gierige figuren, terwijl sympathieke karakters er juist niets van moeten weten.

In *Een kerstvertelling* van Charles Dickens is ‘tellen’ een van de hoofdbezigheden van de efficiëntiegerichte vrek Scrooge, die zich ophoudt in zijn ‘telhuis’. Door zijn gerichtheid op het tellen en vaststellen van zijn vermogen heeft hij geen oog voor andere zaken. Zo behandelt hij zijn medewerker Bob slecht en vergeet hij het belang van sociale ontmoetingen die niet direct financiële resultaten opleveren, zoals een diner met vrienden.

Ook in *De kleine prins* van Antoine de Saint-Exupéry maken we kennis met een door cijfers geobsedeerd personage. Uiteraard is dat de zakenman. Deze zakenman is zo druk dat hij amper opkijkt van zijn werk, of zoals hij zelf zegt: ‘Ik ben een serieus mens. Ik doe niet aan flauwekul.’ Al snel wordt duidelijk dat de zakenman voornamelijk bezig is met het tellen van objecten, zonder precies te weten wat hij telt. ‘Van die dingetjes,’ zegt hij, ‘die je soms in de lucht ziet.’ Hij was zo druk bezig dat hij niet eens oog had voor wát hij precies aan het tellen was: sterren.

In de roman *De kinderjaren van Jezus* van Nobelprijswinnaar John Maxwell Coetzee zien we juist het omgekeerde, namelijk de weigering van een personage om te tellen. Het verhaal volgt een bijzondere jongen die de wereld anders ziet dan de mensen om hem heen:

‘Leg een appel voor hem neer en wat ziet hij? Een appel: niet één appel, gewoon een appel. Leg twee appels voor hem neer. Wat ziet hij? Een appel en een appel: niet twee appels, niet twee keer dezelfde appel, gewoon een appel en een appel.’⁹

In het verhaal blijkt dat de jongen, tot ergernis van zijn leraar, niet in staat is tot eenvoudige rekensommen als optellen of aftrekken. Hij weigert om een áántal appels te zien en lijkt daarmee de uniciteit van iedere afzonderlijke appel te bevestigen. Het is alsof hij wil zeggen: alles wat we zien is speciaal en ik wil al die verschillende objecten niet ontdoen van hun uniciteit door ze zomaar bij elkaar op te tellen. Met zijn bijzondere observaties en gedrag legt de jongen een dieper besef van de implicaties van kwantificering aan de dag dan zijn leraar.

In diverse verhalen wordt zo gesuggereerd dat tellen, meten en kwantificeren niet zo neutraal en onschuldig zijn als ze in eerste instantie lijken. Alle reden om eens dieper in te gaan op wat er precies gebeurt als we iets proberen te vangen in een getal.

Een ‘compleet’ beeld van elk kind

Om ‘iets’ te kunnen meten heb je een getal nodig om dit in uit te drukken. Wanneer een maaltijd in een restaurant niet meer ‘pittig’, ‘smaakvol’ of ‘origineel’ is, maar simpelweg ‘vier sterren’, is er sprake van kwantificering. Hierdoor wordt de weerbarstige werkelijkheid eenvoudig inzichtelijk gemaakt in een vorm die we allemaal onmiddellijk begrijpen. Een bijkomend voordeel is dat je ineens voorheen onvergelijkbare

zaken met elkaar kunt vergelijken. Meer sterren is beter. Het is alsof je daarmee meer grip krijgt op de werkelijkheid. Getallen die je door kwantificering verkrijgt lijken iets magisch te hebben – we zijn bijvoorbeeld al snel onder de indruk wanneer iemand statistieken over het een of ander kan oplepelen. Het suggereert dat iemand goed op de hoogte is van wat er speelt. Het gebruik van statistieken om iemand te overtuigen is niet voor niets een veelgebruikte retorische handigheid: je kunt geen verkiezingsdebat meer kijken zonder dat cijfers en statistieken worden ingezet om een punt te maken. Die getallen geven een ‘objectief’ en ‘realistisch’ beeld van de werkelijkheid. Toch?

Als voor het nemen van een beslissing een statistiek wordt gebruikt zoals een klanttevredenheidsscore, wordt dikwijls gesteld dat men zich op ‘harde cijfers’ baseert. Objectief en neutraal. Maar wat vaak vergeten wordt is dat er een subjectief proces aan het vaststellen van zo’n cijfer voorafgaat. Welke vragen worden gesteld bij een klanttevredenheidsonderzoek? Hoe wordt iets geteld of gemeten? Wie of wat wordt niet meegenomen in de meting? Vaak zijn de harde cijfers – als we maar even doorvragen – zachter dan ze in eerste instantie lijken.

Kwantificering heeft allerlei implicaties. De complexe werkelijkheid wordt ‘vertaald’ in cijfers en noodzakelijk versimpeld voorgesteld, terwijl belangrijke eigenschappen vervolgens naar de achtergrond verdwijnen. Stel dat we een auto definiëren als een motorvoertuig met vier wielen. Wanneer we zeggen dat er in een garage twaalf auto’s staan, wat weten we dan eigenlijk? Vrij weinig. Door verschillende auto’s met verschillende eigenschappen (andere merken, motoren, kleuren en uitvoeringen) zomaar bij elkaar op te tellen gaan al deze eigenschappen van de individuele auto’s verloren. We

houden dan alleen de categorie ‘auto’s’ over en ‘weten’ dat er twaalf dingen in de garage staan die aan deze brede definitie voldoen.¹⁰ De eigenschappen die de ene auto van de andere onderscheiden worden naar de achtergrond gedrukt en zo ‘onzichtbaar’ gemaakt.

Of we nu iets tellen, meten of beoordelen met een cijfer, wanneer er gekwantificeerd wordt is er altijd sprake van een verarming van informatie.

Op basisscholen wordt gebruikgemaakt van Cito-toetsen en een leerlingvolgsysteem (LVS) om het niveau van kinderen bij vaardigheden als rekenen en lezen te meten. Dit zijn belangrijke instrumenten die ook een sterke invloed hebben op het schooladvies na de basisschool. In een promotievideo voor het LVS wordt een soort dashboard getoond terwijl een vriendelijke stem vertelt: ‘De nieuwe rapportages leggen de focus op groei en geven je ook inzicht in de referentieniveaus.’¹¹ Iets verder op de Cito-website prijken de woorden: ‘Het nieuwe LVS geeft je een compleet beeld van elk kind.’¹²

Hoewel ik het nut van toetsen en cijfers op zijn tijd best zie, gaat de claim dat een systeem met voornamelijk meetinformatie tot een ‘compleet’ beeld van elk kind zou leiden mij veel te ver. Er wordt een mate van grip gesuggereerd die niet waargemaakt kan worden. Het gaat immers voorbij aan alles wat níét gemeten wordt of onmeetbaar is – wat zegt een Cito-score bijvoorbeeld over het doorzettingsvermogen van een leerling? Of over pestgedrag? Of over de gave om origineel uit de hoek te komen?

Niets.

Hoe indicatoren kunnen misleiden

Stel dat je de directeur bent van een organisatie met 1000 medewerkers. Hoe probeer je er dan voor te zorgen dat iedereen zijn of haar werk goed uitvoert? Met deze vraag begin ik meestal een collegeserie over management aan de universiteit. Studenten geven vaak als antwoord dat medewerkers *gemotiveerd zouden moeten worden* door een beloning te koppelen aan een goed uitgevoerde, meetbare taak. Een autoverkoper zou bijvoorbeeld een bonus moeten krijgen per verkochte auto. Een prikkel, zodat de verkoper zich inderdaad zal inspannen om een goede prestatie te leveren.

Intuïtief lijkt dit misschien een goede suggestie, maar als we iets langer stilstaan bij dit voorbeeld zien we al snel dat zich problemen voordoen. De autoverkoper kan, om het aantal verkopen te stimuleren, bijvoorbeeld de verkoopprijzen van de auto's simpelweg verlagen (hier zal de eigenaar van de onderneming niet blij mee zijn), overgaan op agressieve verkooptechnieken of zelfs liegen over het verbruik of de conditie van een auto. Als we slechts naar die ene gemeten prestatie kijken – het aantal verkochte auto's – lijkt het alsof deze verkoper zijn werk goed uitvoert. Cruciale informatie wordt dan echter over het hoofd gezien. Bij te lage verkoopprijzen kan de autodealer verlies lijden of failliet gaan, terwijl agressieve verkooptechnieken en het voorliegen van klanten ook zeer schadelijk zijn, niet alleen voor het bedrijf, maar ook voor bijvoorbeeld de klanten en het milieu.

Schadelijke effecten van meetsystemen komen niet alleen voor bij fictieve autodealers en Amerikaanse ziekenhuizen, maar ook 'gewoon' in Nederland. In 2019 berichtten onderzoeksjournalisten van Investico en *De Groene Amsterdammer* bijvoorbeeld over de problemen bij de registratie van

misdaden door de politie.¹³ Het goede nieuws was dat de criminaliteitscijfers in de voorgaande jaren een forse daling lieten zien. Het slechte nieuws was dat er sprake was van ‘creatief boekhouden’ met criminaliteitscijfers, zo stelden de journalisten. Wat was er aan de hand?

Teamchefs bij de politie worden aangesproken op resultaten, zoals het aantal opgeloste misdrijven en het aantal *high impact crimes*: criminaliteit met een grote maatschappelijke impact die ook op meer aandacht van politiek en pers kan rekenen. Straatroof en woninginbraak zijn bijvoorbeeld *high impact crimes*, maar zakkenrollerij en vernieling niet. Een agent licht toe wat er vervolgens gebeurt:

‘Woninginbraken zijn een speerpunt. Teamchefs worden aangesproken op die resultaten. Vernieling is géén speerpunt, dus teamchefs zullen alles aangrijpen om als het enigszins kan inbraak onder “vernieling” te schuiven of onder een andere maatschappelijke klasse die niet belangrijk is. Alles liever dan weer een streepje bij *high impact crime*.’

Door ‘creatief’ om te gaan met categorieën kunnen zo doelstellingen worden gehaald – belangrijk voor teamchefs die intern promotie willen maken. In een grootschalige enquête gaf de helft van de respondenten aan dat ze meemaakten dat misdrijven in de verkeerde categorie werden geboekt. Terwijl men dus hard werkte om de indicatoren voor criminaliteit te verbeteren, werd aan het eigenlijke doel voorbijgegaan. Dit is wat mij betreft een voorbeeld van een doorgeslagen gerichtheid op indicatoren, wat ik later in dit boek *indicatorisme* noem.

Los van het vertekende beeld van veiligheid dat hierdoor

ontstaat, kan misclassificering van criminaliteit ook verregaande consequenties hebben voor slachtoffers. Er is bijvoorbeeld een maximum gesteld aan de schadevergoeding in het geval van lichtere criminaliteit, terwijl zo'n maximum bij zwaardere criminaliteit ontbreekt. Een misclassificering kan er dus voor zorgen dat slachtoffers onterecht vergoedingen mislopen.

Wat begon als een 'onschuldige meting' om teamchefs richting te geven en een idee te krijgen van veiligheid en criminaliteit in een regio, kan zo allerlei onbedoelde effecten genereren. Het tastte zelfs de motivatie van de agenten aan: 'Hun passie voor het vak verliest het langzamerhand van de bureaucratie en het cijferfetisjisme,' stellen de journalisten. 'Sommigen hebben het gevoel niet meer te rennen voor de burger, maar voor hun chef, die groene getallen wil presenteren. Dat frustreert en maakt wanhopig.'

Planken versus prestaties

Zijn tellen, meten en kwantificeren op zichzelf dan iets slechts? Nee, dat zou te kort door de bocht zijn. De implicaties van meetpraktijken hangen sterk af van de context waarin ze plaatsvinden.

In sommige situaties is het eenvoudig om iets te meten en levert het goed bruikbare kennis op. Bijvoorbeeld: wanneer een meubelmaker de lengte van een plank meet, verkrijgt de meubelmaker kennis. Geen probleem. Of: wanneer een arts iemands bloeddruk meet, verkrijgt de arts belangrijke kennis over iemands lichaam. In beide gevallen ondersteunt de meting iemands werk en leidt die tot bruikbare kennis over de fysieke eigenschappen van iets of iemand.

Een heel ander verhaal is het wanneer we het hebben over het *meten van prestaties van mensen en organisaties*, waar het in dit boek vooral over gaat. In tegenstelling tot eerdere voorbeelden kunnen die prestaties juist beïnvloed worden dóór de meting ervan. Vooral als die meetinformatie gebruikt wordt om bonussen toe te kennen of ranglijsten op te stellen, zal de meting zélf een effect hebben. Mensen kunnen gestrest worden en zich storten op de verbetering van indicatoren terwijl de eigenlijke doelen uit het oog worden verloren.¹⁴ Ook kunnen al die metingen en ranglijsten beïnvloeden hoe we naar mensen en organisaties om ons heen kijken.

De mantra ‘Meten is weten’ geldt dus wél bij het meten van fysieke objecten als planken, maar níét op dezelfde manier bij het meten van prestaties van mensen en organisaties. Sterker nog, vaak leidt meten tot een illúsie van weten (‘een compleet beeld van elk kind’), een soort schijnkennis op basis waarvan vervolgens toch beslissingen worden genomen.

Wat mij betreft stoppen we met de mantra ‘Meten is weten’ wanneer het om prestaties van mensen en organisaties gaat. Want het gaat totaal voorbij aan de complexiteit en werkelijke implicaties van meten en kwantificeren in een sociale context. Meten is in veel van deze gevallen helemaal geen ‘weten’, eerder een ‘kwantitatieve gooi doen naar’, die ook nog eens allerlei bijwerkingen genereert.

Als we dan toch een korte mantra willen met betrekking tot het meten van prestaties, pleit ik verderop in dit boek voor een nóg kortere maar minder problematische mantra: ‘Meet met mate’.

Vooruitblik

In dit boek gebruik ik een brede definitie van ‘meetsystemen’. Een meetsysteem observeert en kwantificeert zaken zoals prestaties, activiteiten of eigenschappen, waarna de verkregen data kan worden verwerkt en gebruikt. Een dergelijk systeem kan geautomatiseerd en digitaal zijn, maar kan ook een simpele telling of meting met stopwatch, pen en papier betreffen. De functie van meetsystemen in organisaties wordt weleens geïllustreerd middels de werking van een thermostaat. Bij een thermostaat wordt een gewenste meetwaarde – de temperatuur – bepaald, de werkelijke waarde wordt gemeten, het eventuele verschil wordt geanalyseerd en vervolgens wordt de informatie verwerkt en wordt er actie ondernomen: de verwarming springt aan.¹⁵ Ongeveer op deze manier kan een meetsysteem ook functioneren volgens de theorie, hoewel ik er snel bij vermeld dat de werkelijkheid veel weerbarstiger is dan deze vergelijking doet vermoeden.

In *De meetmaatschappij* verken ik waarom we zoveel meten en wat dit met ons doet, individueel en als samenleving. Ik bespreek ongewenste bijwerkingen, zoals een doorgeschoten ‘geloof’ in de objectiviteit van cijfers, maar ook het vermogen van metingen om ons te helpen onze aandacht op iets te richten. Dit is niet zozeer een praktisch handboek, maar eerder een kritische bijsluiter voor iedereen die zelf meet of wiens prestaties gemeten worden (lees: iedereen). Hoewel in het laatste gedeelte van dit boek wel enkele praktische tips staan, ga ik dus met name in op de achtergronden en effecten van meetpraktijken. Daarbij laat ik me niet beperken door de grenzen van mijn eigen vakgebied en maak ik dankbaar gebruik van het werk van een breed scala aan onderzoekers, journalisten, denkers en schrijvers om een veelkleurig beeld