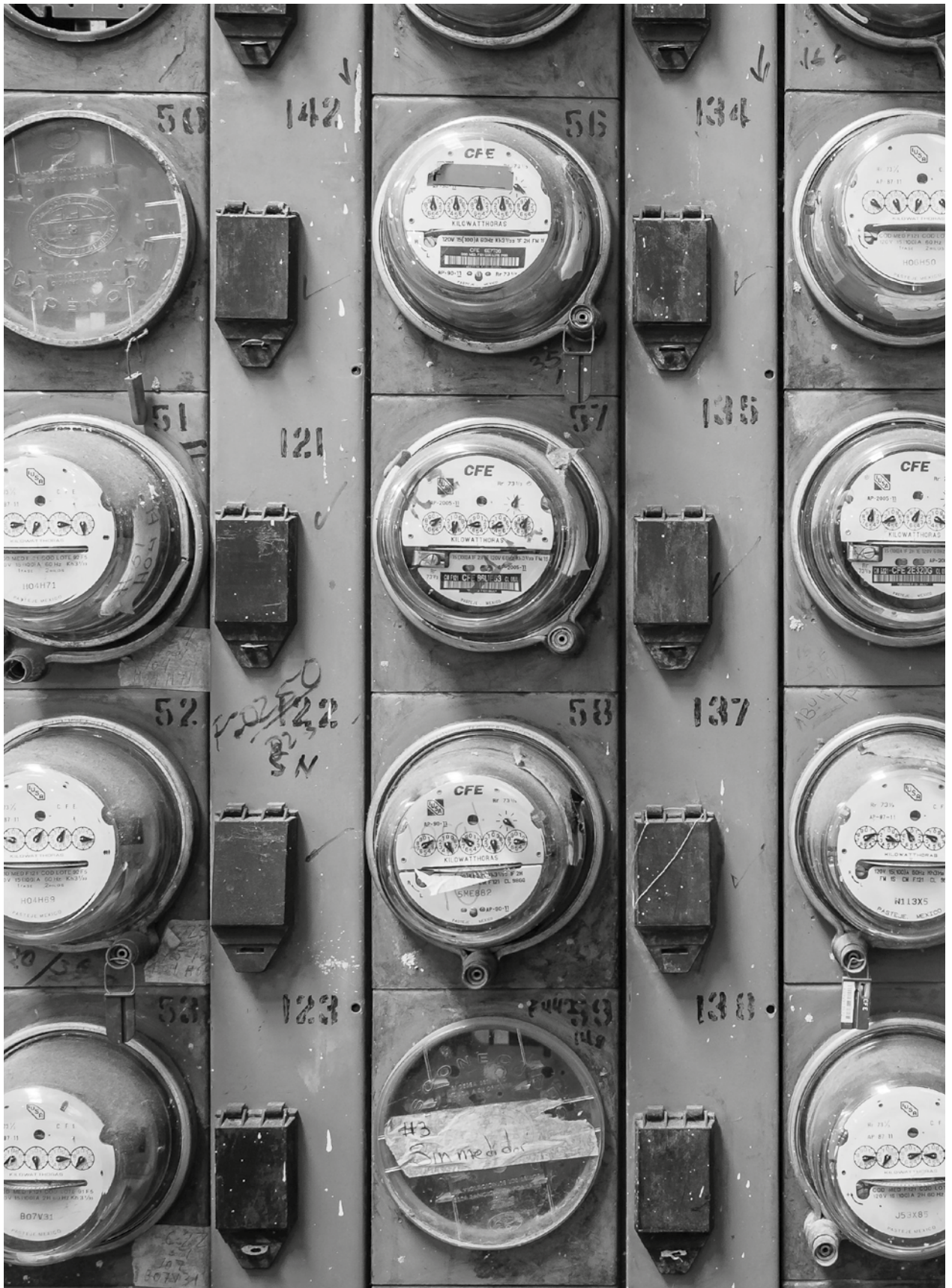




METRICS: BAAT HET NIET DAN KAN HET WÉL SCHADEN

BEREND VAN DER KOLK

69

Engagement metrics, conversion ratios, KPI's, dashboards, net promotor scores, als je in de 21e eeuw een beetje mee wil doen dan moet je organisatie over dit soort meetsystemen beschikken, zo lijkt het. Maar wat zijn de gevolgen van onze klaarblijkelijk onstilbare meetwoede? Wat doen al die indicatoren met ons en met onze samenleving als geheel? Die vragen komen aan bod in het net verschenen boek *De meetmaatschappij* (Van der Kolk, 2021). In dit artikel een korte introductie in de wereld van onze collectieve meetobsessie.

Een tijdje terug stond ik met een nieuwe spijkerbroek in mijn handen in de rij voor de kassa van een bekende kledingwinkel, blij dat het weer gelukt was iets te vinden. Voor mij stond een wat oudere man die een mooie jas had uitgezocht die hij graag wilde afrekenen. De jonge verkoper keek hem aan, pakte de jas aan en vroeg of hij misschien niet nóg iets erbij had willen kopen – een bijpassend overhemd misschien of een setje sokken? Het klonk allemaal vrij gekunsteld, dus toen

de man hem wat geërgerd aankeek – hij had immers toch al een dure jas uitgezocht? – hield de jongen op met zijn verkoop pogingen.

Ik vroeg daarna aan de verkoper waarom hij toch die ongemakkelijke vragen stelde en hij antwoorde eerlijk dat het hoofdkantoor sinds een tijdje strak in de gaten hield hoeveel stuks kleding per klant werden verkocht en dat het gemiddelde van alle vestigingen op 2,3

stond. Dat was een soort heilig getal geworden waar je maar beter niet te vaak onder kon duiken als medewerker of vestiging, want anders zou er wat zwaaien! Vandaar dat hij probeerde om klanten bij de kassa tot extra aankopen te verleiden – ‘zeker als ze maar één artikel willen afrekenen’. Los van het mogelijke positieve effect van deze actie op de omzet per klant, is het maar zeer de vraag of het strakke sturen op het getal 2,3 bijdraagt aan het gehoopte imago van deze kledingwinkel en de gewenste klantbeleving.

DE MEETEXPLOSIË

Prestatiemeting geeft inzicht in hoe goed we iets doen, vaak ten opzichte van anderen. Metingen kunnen medewerkers motiveren (*Yés! Acht stuks kleding verkocht aan een klant!*) en worden niet zelden gekoppeld aan beloningen of promotiekansen. Ook is het met een *metric* in de hand eenvoudig om ontwikkelingen in de tijd te volgen en effecten van strategische ingrepen waar te nemen. Metingen geven ons, mits goed uitgevoerd, een beetje grip op de complexe wereld waarin we ons bevinden. En doordat de technologie om iets te meten steeds goedkoper, sneller en toegankelijker is geworden, is er geen reden meer om niet overal een metertje aan te hangen, *feedbackbutton* neer te zetten of een target aan te koppelen. Toch?

DE VERBORGEN KOSTEN VAN METEN

Hoewel de effecten van prestatiemetingen verschillen per context en per gebruik, vinden diverse studies een klein positief effect van meetsystemen op de prestaties van organisaties, zowel in de private als in de publieke

sector (Gerrish, 2016; Koufteros e.a., 2014). Zoals bij elke ‘opbrengst’ moet echter de vraag gesteld worden: tegen welke ‘kosten’ wordt die gerealiseerd? Daarbij is het wat mij betreft belangrijk om niet te blijven hangen bij de daadwerkelijke financiële kosten (zoals het geld voor de ontwikkelaar van het dashboardsysteem), maar is een breder begrip van kosten nodig.

Om te beginnen kan een al te grote nadruk op een meetsysteem leiden tot een doorgeschoten indicatorgerichtheid. Er wordt dan hard gewerkt om een bepaalde indicator te verbeteren terwijl het oorspronkelijke doel uit het oog wordt verloren. Ik noem dit indicatorisme en je komt het op veel plekken tegen. Een klanttevredenheidsscore kan je bijvoorbeeld gebruiken om iets te weten te komen over waar verbetermogelijkheden liggen. Maar als je zo’n score ook gebruikt om medewerkers of vestigingen te beoordelen of belonen kunnen die vervolgens overgaan op indicatorisme. Denk aan vestigingen die hun klanttevredenheidsscore kunstmatig hooghouden door het extra moeilijk te maken voor ontevreden klanten een feedbackformulier in te vullen. Of medewerkers die juist extra hun best doen om van die klanten waarvan ze weten dat ze zeer tevreden zijn een beoordeling te ontvangen. Dat vermindert het nut van de beoordelingen als betrouwbare informatiebron, wat vervolgens tot verkeerde beslissingen kan leiden.

Daarnaast betalen we vaak persoonlijk een prijs voor prestatiemetingen. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld gestrest raken wanneer hun prestaties constant in de gaten worden gehouden (Diefenbach, 2009). Ook kan het gebruik van prestatiemeting bij mensen die complexe taken uitvoeren een dubbel gevoel oproepen: enerzijds zijn ze misschien blij dat hun prestaties

Indicatorisme: wanneer men hard werkt om een bepaalde indicator te verbeteren terwijl het oorspronkelijke doel uit het oog wordt verloren

Niet alles wat ertoe doet is meetbaar

worden gemeten, anderzijds kunnen ze het frustrerend vinden dat zoveel van hun werkzaamheden niet in een indicator wordt gevangen (van der Kolk and Kaufmann, 2018). Sommigen stellen dat de mentale gezondheid van werknemers in het gedrang komt wanneer hun bijdrage aan de organisatie alleen maar door een kwantitatieve bril wordt bekeken. Dit zou namelijk geen recht doen aan wie ze zijn en wat ze bijdragen (Dejours, 2014).

Tot slot kunnen metingen ook nog iets anders met ons doen. Door iets te meten kunnen twee verschillende mensen en hun prestaties ineens met elkaar vergeleken worden (Mennicken and Espeland, 2019). Op zich handig, zou je denken, zeker aangezien onderzoek laat zien dat onderlinge competitie kan aanzetten tot nóg betere prestaties (Tran and Zeckhauser, 2012). De keerzijde hiervan is echter dat door al die meet- en vergelijksystemen om ons heen, denk aan ranglijsten met sportieve prestaties in apps, cijfers op school, KPI's op ons werk, we zo langzamerhand in een constante competitie verwickeld zijn geraakt, met alles en iedereen, overal. Subtiel verandert er iets: het doel van onze bezigheden kan verschuiven ván goed ons best doen náár goed *scoren* in lijstjes. Ván leren náár cijfers binnenhalen. De filosoof Byung-Chul Han (2017, 2015) stelt dat we door die prestatiegerichtheid onszelf steeds verder pushen om maar goed te blijven scoren en zo onszelf over de kop werken.

HOE KAN HET ANDERS?

Wat ik hierboven beschrijf is een greep uit wat je de 'bijwerkingen' van meetsystemen kan noemen. Vaak worden metingen gepresenteerd als een soort wondermiddel, bijvoorbeeld om tot betere inzichten te komen of om medewerkers te motiveren, maar krijgen dit soort bijwerkingen maar weinig aandacht. Uiter-

aard hangt het van de context af óf en hóe verschillende bijwerkingen tot uiting komen, maar veel hangt ook af van hoe we zelf met metingen omgaan. In *De meetmaatschappij* bespreek ik daarom zeven tips om tot een gezondere houding ten opzichte van meten te komen.

Ik kan natuurlijk niet álles in dit artikel bespreken, maar ik wil twee zaken uitlichten. Allereerst is het volgens mij belangrijk dat iedereen die op de een of andere manier met metingen, metrics en dashboards te maken heeft onderkent dat niet alles wat ertoe doet meetbaar is. Dit besef draagt bij aan een realistische houding en interpretatie van cijfers in het licht van de beperkingen van het gebruikte meetsysteem. Af en toe de vraag stellen 'Wat wordt niet gemeten, maar is wél belangrijk?' kan ook helpen om goede gesprekken te starten in de organisatie.

Het tweede is dat het zeer belangrijk is hoe met metingen wordt omgegaan. Dit kan ik illustreren aan de hand van een recent onderzoek onder ziekenhuismanagers. Met mijn coauteurs onderzochten we hoe managers in ziekenhuizen de informatie uit meetsystemen gebruikten, en analyseerden we of verschillende gebruiken van deze informatie tot verschillende uitkomsten zouden leiden (van Elten e.a., 2021). We vonden dat het efficiëntiegerichte gebruik van metingen, om bijvoorbeeld budgetten en planningen op te stellen, weliswaar een positief effect op efficiency had, maar óók een negatief effect op patiëntgerichte zorg. Dit terwijl in ons onderzoek het leergerichte gebruik van metingen, om samen iets te leren over hoe doelen beter gehaald kunnen worden, met name positieve effecten had, op zowel patiëntgerichte zorg en op de collectieve werkcultuur. Hoe je dus met cijfers uit metingen omgaat, kan vervolgens bepalen welke uitkomsten je krijgt als organisatie en hoe je je klanten, of patiënten in het geval van het ziekenhuis, écht weet te bedienen!

Idealiter gaan vragen over de inzet van meetsystemen gepaard met reflecties over de wenselijkheid ervan

CONCLUDEREND

Er zijn dus verschillende soorten ‘kosten’ te onderscheiden bij het gebruik van metingen in organisaties – baat een meting niet, dan kan die alsnog schade toebrengen aan diverse organisatiedoelen. Idealiter gaan vragen over de inzet van meetsystemen gepaard met reflecties over de wenselijkheid ervan, de (on)mogelijkheid om álles te kwantificeren en de brede kosten van het meten van prestaties. Ik hoop dat ik met dit artikel vooral iets duidelijk heb kunnen maken over de verborgen kosten van metingen in organisaties, die gaan van stress tot ongemakkelijke gesprekken aan de kassa. Trouwens, mocht de jonge verkoper uit de Amsterdamse kledingwinkel dit artikel onder ogen krijgen: sorry dat ook ik met maar één spijkerbroek naar huis ben gegaan.

Literatuur

Dejours, C. (2014). Work and Self-Development: The Point of View of the Psychodynamics of Work. *Critical Horizons* 15, 115-130.

Diefenbach, T. (2009). New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic Enlightenment. *Public Administration* 87, 892-909.

Gerrish, E. (2016). The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. *Public Administration Review* 76, 48-66.

Han, B.-C. (2017). *The agony of eros*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

Han, B.-C. (2015). *The burnout society*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Koufteros, X., Vergheze, A., & Lucianetti, L. (2014). The effect of performance measurement systems on firm performance: A cross-

sectional and a longitudinal study. *Journal of Operations Management* 32, 313-336.

Mennicken, A., Espeland, W.N. (2019). What's New with Numbers? Sociological Approaches to the Study of Quantification. *Annual Review of Sociology* 45, 223-245.

Tran, A., Zeckhauser, R. (2012). Rank as an inherent incentive: Evidence from a field experiment. *Journal of Public Economics* 96, 645-650.

Van der Kolk, B. (2021). *De meetmaatschappij*. Amsterdam: Business Contact.

Van der Kolk, B., Kaufmann, W. (2018). Performance Measurement, Cognitive Dissonance and Coping Strategies: Exploring Individual Responses to NPM-Inspired Output Control. *Journal of Management Control* 29, 93-113.

Van Elten, H.J., Van der Kolk, B., & Sülz, S. (2021). Do Different Uses of Performance Measurement Systems in Hospitals Yield Different Outcomes? *Health Care Management Review* 46, 217-226.

--

Berend van der Kolk is universitair hoofddocent bij de vakgroep [Accounting](#) aan de Vrije Universiteit Amsterdam en auteur van *De meetmaatschappij* (2021).