



Prof.dr. E.G.J. Vosselman is hoogleraar Accounting Radboud Universiteit Nijmegen, faculteit der managementwetenschappen.

## Meten is meer dan weten

**N**iet zo lang geleden verscheen er een boek met de titel *Weten is meer dan meten*. Het boek bevat interessante inzichten van spraakmakende opinieleiders waaronder Hans Achterhuis, Arnoud Boot, Arjo Klamer, Herman Wijffels en Abram de Swaan. Die inzichten zijn op heldere wijze opgetekend door de journalist Tobias Reijngoud. Het thema van het boek staat mij na aan het hart; ik heb in deze column al regelmatig verkondigd dat meetresultaten in de vorm van cijfers en getallen altijd een reductie en een verschraving van de sociale werkelijkheid zijn. Tellen en meten moeten altijd in het verband van het vertellen worden geplaatst; het verhaal achter de cijfers is van groot belang voor een goed begrip (een goed 'weten') van de situatie.

Weten is dus inderdaad meer dan meten. Maar het omgekeerde geldt ook: meten is meer dan weten. Metingen geven niet alleen inzicht, leiden niet alleen tot 'weten', maar zetten ook aan tot actie. Maatstaven zijn niet alleen instrumenten of peilstokken waarmee kan worden vastgesteld 'hoe het is' (een stand van zaken), maar beïnvloeden ook het toekomstige gedrag van individuen. De aard van dat gedrag is afhankelijk van het achterliggende stuursysteem. Zo zijn er op veel onderzoeksinstituten momenteel maatstaven voor de productie van kennis. Op basis van een kwalificatie van tijdschriften wordt voor de publicatie van een artikel in een bepaald tijdschrift een aantal punten vastgesteld. Wetenschappers weten dat op de scores wordt gelet. Daarom richten zij zich in hun gedrag naar de effecten op de gehanteerde maatstaf. Wie de cesuur niet haalt wacht een sanctie: er wordt onderzoekstijd afgenomen. Voor 'straf' moet zo iemand meer onderwijs geven! Dat heeft natuurlijk gevolgen voor de identiteitsbeleving van individuen. Zij die de cesuur niet halen weten dat zij terecht komen in het leger van de inferieuren; een plaats in dat leger is geen plezierig vooruitzicht. Zij die de cesuur wel halen kunnen zelfbewust in de spiegel kijken; goed scoren vergroot hun ijdelheid omdat zij weten dat het management hun prestaties weet te waarderen. Om de angst voor het leger van inferieuren te bestrijden of om hun ijdelheid te strelen gaan individuele wetenschappers er alles aan doen om goed te scoren. Linksom of rechtsom. Door echt meer intensief met onderzoek bezig te zijn, door opportunistisch op zoek te gaan naar vooraanstaande co-auteurs, of door een thema uit te melken in zoveel mogelijk tijdschriften.

Kortom: het getal als maatstaf of meetresultaat is tegelijkertijd minder dan weten en meer dan weten. Het is minder dan weten omdat het nooit een perfecte reflectie van een prestatie is. Het is meer dan weten omdat het invloed uitoefent. Het is een circulerende referentie; het refereert aan een onderzoeksprestatie en het circuleert in de hoofden van wetenschappers en dus in de wandelgangen van onze universiteiten. Het is daarmee een actor die de drijfveren voor het handelen van wetenschappers veruitwendigt. Wetenschappers spannen zich in om goed onderzoek te doen omdat zij de angst voor het inferieure leger willen verdrijven, of omdat zij hun ijdelheid willen strelen. Met andere woorden, zij spannen zich in vanuit ego-gerichtheid, niet vanuit een echte nieuwsgierigheid of vanuit de wil hun vak verder te helpen. De moderne wetenschapper is een cocktail van Angsthaas, Opportunist en Narcissus. Het getal als circulerende referentie bevordert dus bepaald geen integer gedrag van binnenuit. De circulerende referentie zet bepaald niet aan tot deugdelijk handelen, tot oprechte door de inhoud geïnspireerde afwegingen. De zogenaamde transparantie die het getal biedt leidt er zeker niet toe dat wetenschappers meer met de inhoud bezig zijn. Integendeel, de vorm wint het meer en meer van de inhoud, ook op onze universiteiten.

Ik heb sterk de indruk dat mijn zorgen over de nadelige effecten van het strakke 'afrekenmanagement' en 'lijstjesmanagement' in onze publieke organisaties (onderwijs, maar bijvoorbeeld ook de zorg) door steeds meer mensen worden gedeeld. De weerzin daartegen krijgt langzamerhand een massaal karakter. Om de circulerende referentie meer in dienst te stellen van integer gedrag moeten we anders over verantwoordelijkheidsstelling gaan denken. Er moet meer professionele ruimte komen en professionals moeten weer meer ruimte nemen. De institutionele parade moet plaatsmaken voor ondersteuning van de werkvloer en voor goede horizontale dialogen tussen professionals en hun stakeholders. Accountability moet meer in verband worden gebracht met het instandhouden en verbeteren van een netwerk en veel minder met verticaal afgedwongen transparantie, veel minder met hiërarchie. Ook in zo'n netwerk is behoefte aan getallen als circulerende referenties. Maar die referenties werken dan veel meer in op authentieke drijfveren bij professionals; zij geven de professionals meer mogelijkheid hun verhalen te vertellen. Alleen zo kan werkelijk integer gedrag worden hersteld. En dat geldt bepaald niet alleen voor onze universiteiten!