

... ik wil u echter tracteren op een kleine verhandeling over het begrip 'validiteit', dat, zoals u weet, betrekking heeft op de vraag "weten we wel waar we mee bezig zijn?". Ik zal dit doen in de vorm van een sprookje, getiteld

#### DE BLOEMPOTTENFABRIEK

Lang, heel lang geleden, was er eens, in een land, hier heel ver vandaan, een kantoor. Eigenlijk waren het twee kantoren, het ene kantoor in het ene deel van het land, en het andere kantoor in het andere deel van het land. Zó ver waren die kantoren zelfs van elkaar verwijderd, dat iemand met zeer scherpe ogen het andere kantoor niet kon zien, zelfs wanneer hij op het dak van het ene kantoor zou klimmen. Omdat het toch op deze wijze allemaal een beetje op een verdeeld kantoor leek, en de bazen van de twee kantoren graag zagen dat het net leek alsof het één kantoor was, besloten zij, om de kantoren beide dezelfde naam te geven. En omdat men op beide kantoren bloempotten vervaardigde, was het niet moeilijk om de naam 'Centraal Kantoor voor de Keramiek' te verzinnen; tenminste, voor een relatief laag budget had een stuurgroep, in het leven geroepen om de scheiding tussen de kantoren ongedaan te maken, een commissie kunnen samenstellen en financieren, die uiteindelijk met een preadvies kwam getiteld 'CONCEPT RAAMWERKNOTA INZAKE DE WEDERSAMENVOEGING OP NOMINALE GRONDSLAG'. In dit werkje had men op zeer degelijke wijze een aantal analyses voltrokken. Na een verkennend hoofdstuk, waarin achtergronden en aanleiding werden beschreven voor de stuurgroep om tot het instellen van een commissie over te gaan, volgde een hoofdstuk, waarin het oriëntatieproces van de commissie uitvoerig werd beschreven. Twaalf weldoordachte en degelijk geconstrueerde hoofdstukken verder had de commissie het moment rijp geoordeeld om de, inmiddels op temperatuur gekomen stuurgroepleden, voor wie immers het rapport bedoeld was, te confronteren met de suggestie om de term 'centraal kantoor' te gebruiken, als middel om op 'nominale grondslag' de beide kantoren tot samenvoeging te brengen. Het was een schot in de roos, de stuurgroep was unaniem van mening dat de commissie haar tijd uitzonderlijk vruchtbaar had besteed, en na nog wat interne roulatie van drie maanden werden de plannen aan de directie voorgelegd. Deze maakte een fantastisch goede beurt bij haar stafmedewerkers, door in minder dan een halve dag accoord te gaan....

Zoals ik al zei, maakte men er bloempotten, op dit Centrale Kantoor voor de Keramiek. Ik zal op deze plaats niet ingaan op de achtergrond van de keuze van de term 'keramiek', maar u zult willen geloven dat deze term niet zomaar uit de lucht kwam vallen. Misschien zult u zeggen: wat een vreemde plaats om bloempotten te maken, zoiets doet men toch niet op een kantoor! Welnu, dan vergist u zich. De productie van bloempotten vereist namelijk een aanzienlijke organisatorische ondersteuning. Juist bloempotten, zou ik denken, en velen met mij overigens.

Om dit in te zien, moet ik er op wijzen dat het voor de productie van bloempotten essentieel is, dat een juiste taakverdeling tussen medewerkers tot stand komt. Het is vooral belangrijk dat een medewerker niet te veel doet. Dit wil zeggen: dat hij niet te veel verschillende zijden van de bloempot voor zijn rekening neemt bij de vervaardiging ervan. Aangezien de bloempot in ideale gevallen rond is, en een medewerker geacht wordt slechts één zijde van de bloempot te produceren, in samenwerking met anderen, zal het u niet moeilijk vallen, te begrijpen dat er een zeer groot aantal medewerkers nodig is om alle zijden van de bloempot in goede samenwerking te produceren. Om zulks te realiseren is een geavanceerde, en met computers ondersteunde, planning, begroting, coördinatie alsmede integratie een absolute voorwaarde. Vroeger, toen één man nog één hele bloempot voor zijn rekening nam, bestonden deze complicaties nog niet, maar wanneer zoveel medewerkers in een zo nauw samenwerkingsverband opereren, zijn talloze momenten van controle en coördinatie onontbeerlijk. De medewerkers met neigingen tot zogenaamde 'veelzijdigheid' werden dan ook nauwlettend in de gaten gehouden.

Groter dan het eigenlijke aantal bloempottenmakers, die in de kelders van de gebouwen werkzaam waren, was dan ook het aantal chefs en stuurgroepen. Immers, het voorkómen van de zogeheten 'veelzijdige productie', vereiste voortdurend werkoverleg. Een complicatie hierbij was, dat de diverse chefs

en stuurgroepen erg veel bezorgdheid hadden over de efficiëntie en nauwkeurigheid van de handelwijzen van andere chefs en stuurgroepen. Oorspronkelijk hadden deze bezorgde gevoelens betrekking op de vraag of de gewenste ronde vorm van de bloempot wel maximaal werd gerealiseerd in de diverse samenwerkingsstructuren. Aangezien niemand van de chefs en stuurgroepen echter inzage in de eigen productiemethoden wilde geven, werd het merendeel van de vergaderingen besteed aan nuttige procedurele kwesties, die betrekking hadden op de rechtmatigheid van weigeringen om inzage te verstrekken.

Om de bureaucratische rompslomp, die deze procedurekwesties met zich mee brachten, tegen te gaan, besloot men van hoger hand om kwaliteitsbewakers aan te doen stellen. Deze medewerkers zouden, vanuit een wetenschappelijke achtergrond, objectief en onpartijdig, kunnen en moeten oordelen over de feitelijke rondheid van de geproduceerde bloempotten. Van deze medewerkers mocht immers verwacht worden, dat hun wetenschappelijke studie en geestelijke zuiverheid hen maximaal hiertoe in staat zou stellen, en dat zij waardevolle, zij het zeer discrete, adviezen aan de diverse chefs en stuurgroepen konden geven omtrent kwaliteitsverbetering.

Omdat het invoeren van kwaliteitsbewakers echter van hogerhand werd besloten, voelden veel chefs en stuurgroepen zich in minder gemakkelijke posities gemanoeuvreed. Daar was reden toe, omdat de kwaliteitsbewakers vanuit hun wetenschappelijke achtergrond konden komen tot wetenschappelijke oordelen over de rondheid van de bloempotten en over de geschiktheid van de samenwerkingsstructuren. Deze oordelen waren niet altijd mals.

Zoals zo vaak, loste ook dit probleem zich vanzelf op. De directie was zozeer tevreden over de kwaliteitstoename die de kwaliteitsbewakers tot stand brachten op het gebied van bloempotten en samenwerkingsstructuren, dat, op voorstel van de chefs en stuurgroepen, besloten werd dat er meer kwaliteitsbewakers in dienst genomen zouden moeten worden, die zich beroepshalve gezamenlijk met eenzelfde bloempot zouden moeten bezighouden. Elke kwaliteitsbewaker zou dan slechts één zijde van de bloempot op rondheid moeten beoordelen, waarna deze oordelen tot een rondheidseindoordel zouden kunnen worden samengevoegd.

Het spreekt vanzelf dat coördinatie, maar vooral integratie van de werkzaamheden van de kwaliteitsbewakers noodzakelijk was, en dat dit door anderen ter hand genomen zou moeten worden. Aldus geschiedde. Speciale deskundigen op het gebied van de infinitesimaalrekening werden geworven, uitvoerig psychologisch getest, en vervolgens aangesteld (uiteraard met een proeftijd van twee jaar). Het verhaal dat ik over hén zou kunnen vertellen, kent u inmiddels. De geschiedenis herhaalt zich telkens.

En zo werd het Centraal Kantoor voor de Keramiek groot en beroemd. Velen kwamen uit het buitenland om kennis te nemen van het machtige kwaliteitsbewakingsapparaat, dat men hier had ontwikkeld voor bloempotten, maar dat ongetwijfeld ook bij andere producten zijn vruchten zou afwerpen. Velen vonden ook een goedbetaalde baan in het in fraaie bewoordingen weergeven van hoe goed en mooi alles geregeld was op het Kantoor, en zo was het ook. Uiteraard waren zij bevoegd om slechts één zijde van de werkzaamheden in mooie woorden te bespreken, niet alle werkzaamheden vielen onder hun competentie.

En zo was het goed: het kantoor groeide en bloeide dat het een lieve lust was, en alle mensen die er werkten begrepen het nut en het belang van hun werk, ook al had eenieder wel eens moeilijke momenten. Maar om daar nu op in te gaan, zou afbreuk doen aan de eenzijdigheid van mijn verhaal, en derhalve minder wenselijk zijn.

Arno Goudsmit, 29-11-1984.

(Uitgesproken op mijn afscheidsborrel, 30-11-1984, ter gelegenheid van de beëindiging van mijn dienstverband bij het Centraal Bureau voor de Statistiek, als projectleider-methodoloog bij de Hoofdafdeling Persoons- en

Gezinsenkêtes)