

OVER DE TWIJFELACHTIGE WAARDE VAN FORMELE TEVREDENHEIDSMETINGEN

"De enige kwantitatieve data die ik gebruik, hebben betrekking op wat mensen hebben gedaan, en niet op wat zij zullen gaan doen. Geen enkele grote marketingbeslissing is ooit genomen op basis van kwantitatieve data."

John Sculley, Apple

IS ALLES NAAR WENS?

In het kwaliteitsmanagement wordt steeds meer waarde gehecht aan het aspect klanttevredenheid, getuige onder meer het model van het INK en de nieuwe versie van ISO 9001. Als het gaat om het vaststellen of meten van die tevredenheid, denken velen aan meetmethoden op basis van formele enquêtes.

Bij de waarde van zulke formele klanttevredenheidsmetingen kunnen steeds meer kanttekeningen worden geplaatst. Ervaringen van marktonderzoekers, maar ook onderzoeken en experimenten van psychologen geven hier alle aanleiding toe. Een artikel over wat soms veel weg heeft van bureaucrativering van kwaliteitsmanagement.

FORMELE METINGEN

Paragraaf 8.2.1 van de net herziene ISO 9001 norm bevat een belangrijke passage over klanttevredenheid: "Als één van de metingen van de prestaties van het kwaliteitsmanagementsysteem moet de organisatie informatie in het oog houden met betrekking tot de perceptie van klanten in hoeverre de organisatie heeft voldaan aan de eisen van klanten. De methoden voor het verkrijgen en gebruiken van deze informatie moeten worden bepaald."

Velen hebben uit deze passage inmiddels de conclusie getrokken dat een organisatie die aan de nieuwe norm wil voldoen, verplicht is regelmatig formele tevredenheidsmetingen uit te voeren. Zelfs vertegenwoordigers van het Nederlands Normalisatie Instituut NNI hebben deze interpretatie inmiddels op congressen verkondigd. Ook vele audi-

tors van certificerende instellingen zingen mee in dit koor. Talrijke opleidings- en adviesbureaus hebben al vóór het verschijnen van de officiële normtekst hierop ingespeeld en via massale mailings hun producten en diensten aangeboden.

Nu zij iedereen een goede boterham gegund, maar nog afgezien van het feit dat bij dit alles een voorbarige conclusie wordt getrokken - de norm stelt immers alleen maar dat methoden voor het verkrijgen en gebruiken van informatie over de perceptie van klanten moeten worden bepaald - is het maar zeer de vraag of zulke formele tevredenheidsmetingen wel zinvol zijn. Er zijn aanwijzingen dat het antwoord op die vraag ontkennend is. Die aanwijzingen zijn afkomstig van twee vakgebieden: dat van het professionele marktonderzoek en het vakgebied van de psychologie.

MENSEN DOEN NIET
WAT ZE ZEGGEN
EN ZEGGEN NIET
WAT ZE DOEN

DE LESSEN VAN DE MARKETING

Als we tevredenheidsonderzoeken beschouwen als een bijzondere vorm van marktonderzoek, dan is er alle aanleiding eens te rade te gaan bij diegenen die op dat gebied over ruime ervaring beschikken: de professionele marktonderzoekers. Al ruim tien jaar vindt in de marketing een verschuiving plaats van kwantitatief marktonderzoek op basis van formele enquêteering naar kwalitatief marktonderzoek op basis van kennis van en inzicht in een markt, een marktsegment of een klant.

Begin jaren negentig gaf Regis McKenna de volgende redenen aan om traditioneel kwantitatief marktonderzoek te wantrouwen (McKenna, 1991, p.151):

1. De onderzoeksomgeving is vaak een andere dan de feitelijke omgeving waarin beslissingen worden genomen. Zo gebeurt onderzoek naar de effectiviteit van reclame vaak op basis van evaluatie en analyse van een selectie van advertenties. Dat is niet de manier waarop consumenten zich een oordeel over producten en diensten vormen. Gevraagd naar hun mening over advertenties antwoorden zij als critici, en niet als consumenten.

2. Onderzoek naar toekomstige producten is onmogelijk. Tot het moment dat een consument daadwerkelijk een beslissing moet nemen over het kopen van een product, baseert hij zijn oordeel op een perfect gedefinieerde wereld. Dat oordeel verandert meestal in de loop van de tijd. Het wordt beïnvloed door prijs, beschikbare concurrentie en door de economische situatie.
3. Statistieken liegen niet, maar begrijpen de (individuele) klant evenmin. Marktonderzoek is vaak een substituuut voor daadwerkelijk begrip van hoe klanten denken en handelen.
4. Marktonderzoek gaat over het verleden, niet over de toekomst. Voorspellen is een kunst, geen wetenschap. Hiervoor is ervaring nodig.
5. Communicatie is zo direct, en informatie zo overvloedig dat houdingen en meningen zeer snel veranderen.

Beschouwen we het uitvoeren van een tevredenheidsmeting als een bijzondere vorm van marktonderzoek (en wat is het anders dan dat?), dan gaan de hier genoemde bezwaren onverkort ook op voor tevredenheidsmetingen.

Eén van de meest vooraanstaande deskundigen op het gebied van servicemarketing is Christian Grönroos. Volgens deze prominente vertegenwoordiger van de zogenaamde Nordic School is kwaliteitsperceptie (beleving) een resultante van verwachtingen en ervaringen. Dat is een concept dat aanleiding geeft tot veel zinvolle overwegingen. Zodra we dit concept echter willen gebruiken als meetinstrument, doemen levensgrote problemen op.

Het vergelijken van verwachtingen en ervaringen is problematisch, omdat er bepaalde validiteitsproblemen bestaan bij het meten van verwachtingen. Grönroos vat die problemen samen in de volgende drie punten (Grönroos, 2000, p.78):

1. Als verwachtingen worden gemeten nadat of terwijl de ervaring met de dienst wordt opgedaan (zoals in de praktijk vaak gebeurt), dan is wat wordt gemeten niet echt de verwachting, maar iets dat 'vervuild' is door de ervaring.
2. Het is niet noodzakelijk zinvol verwachtingen te meten voorafgaand aan de ervaring, omdat die ex-ante verwachting misschien niet de verwachting is waarmee klanten hun ervaring zullen vergelijken. De ervaring met het serviceproces kan hun verwachtingen

veranderen. En het zijn de veranderde verwachtingen die met de ervaring moeten worden gemeten om de feitelijke kwaliteitsperceptie van een klant te bepalen.

3. Het meten van verwachtingen is sowieso niet verstandig, omdat ervaringen percepties van de realiteit zijn; en inherent aan die percepties zijn ex-ante verwachtingen. Dus, als eerst verwachtingen worden gemeten en dan ervaringen (of omgekeerd), dan worden de verwachtingen twee keer gemeten.

DE LESSEN VAN DE PSYCHOLOGIE

Ook psychologen hebben zo het nodige te melden over de problematiek van het meten van tevredenheid. Zij hebben in het verleden al genoegzaam aangetoond dat tal van valkuilen moeten worden omzeild bij het maken van een goede enquête-opzet, het formuleren van correcte vragen, het vermijden van het fenomeen van de antwoord-voorkeuren¹, en het analyseren van de verworven gegevens op basis van correcte statistische procedures. Van veel groter belang in dit verband zijn echter hun onderzoeken en experimenten op basis waarvan veel fundamentele kanttekeningen zijn te plaatsen bij de waarde die mag worden toegekend aan wat mensen als hun mening te kennen geven, aan hoe zij zich in specifieke situaties zeggen te zullen gedragen en aan de motieven die mensen opgeven voor hun gedrag. Die kanttekeningen vallen in twee categorieën uiteen. De eerste categorie heeft betrekking op de kloof die er bestaat tussen woorden, meningen en gedragingen. De tweede betreft de kloof tussen motieven en daden. Kort gezegd: mensen doen niet wat ze zeggen en zeggen niet wat ze doen, en bovendien is hun gedrag lang niet altijd in overeenstemming met de motieven die ze voor dat gedrag opgeven.

WOORDEN, MENINGEN, MOTIEVEN, DADEN

De wetten van ons gedrag blijken vaak heel anders in elkaar te zitten dan de wetten die in de wereld van onze woorden liggen opgesloten.

Tallose experimenten hebben aangetoond dat mensen tot volstrekt andere dingen in staat bleken dan ze zelf vol overtuiging hadden aangegeven (zie kader).

Deze studies zijn informatief. Het belangrijkste gegeven is dat woorden en

daden niet met elkaar samen vallen. Gedrag gehoorzaamt vaak aan andere wetten dan gepraat. Het lijkt wel alsof we met twee afzonderlijke verzamelingen van processen te maken hebben.

Volgens de Belgische onderzoeker Nuttin brengen we niet alleen een scheiding aan tussen de wereld van de woorden en die van onze daden, waardoor we in staat zijn te beweren een voorstander van iets te zijn, terwijl we ons als een tegenstander gedragen.

Er is meer aan de hand. Wat wij zeggen stemt vaak ook niet overeen met wat we werkelijk vinden. Soms geeft een woord niet eens een mening weer. Hieruit volgt dat een verandering van de attitude (woorden) vaak niets te betekenen heeft. Wat hooguit verandert is gepraat, maar woorden zijn vaak niet congruent met andere woorden (opvattingen). Nuttin beweert dan ook dat gedrag ten opzichte van een of ander object

**TEVREDENHEIDS-
ONDERZOEK ALS
BIJZONDERE VORM
VAN MARKTONDERZOEK**

niet verklaard of bepaald wordt door de attitudes die met betrekking tot dat object aan de dag worden gelegd (Nuttin, 1975). Het werk van Nuttin wijst op nog een tweede vorm van gespletenheid tussen woorden en daden: ook op het gebied van de motivatie heerst verdeeldheid binnen de menselijke geest.

De Nederlandse psycholoog Vroon heeft in zijn beschouwing over het verband tussen motief en daad drie mogelijkheden in aanmerking genomen (Vroon, 1989).

De eerste is dat we motieven in daden omzetten en achteraf het oorspronkelijke motief weergeven. Dat toppunt van rationaliteit lijkt in de praktijk maar heel weinig voor te komen. De tweede mogelijkheid houdt in dat we nauwelijks overwegingen hebben en maar wat raak doen, om daarna en desgevraagd een motief te verzinnen. Of dat zo is, weten we niet zeker, en dit alternatief is wel erg cynisch.

Als meest waarschijnlijke mogelijkheid resteert een tussenvorm: de motieven die we opgeven zijn een mengsel van oorspronkelijke motieven en een (onbewuste) rechtvaardiging van ons gedrag achteraf. Samengevat: in essentie geeft het onderzoek over de relatie tussen woorden en gedragingen te zien

dat gedrag vaak aan andere wetten gehoorzaamt dan het denken (over gedrag). Dit verschil brengt ook met zich mee dat we zelfs vaak onjuiste theorieën en verwachtingen over ons eigen doen en laten hebben. Op het gebied van motivatie houdt de psychische verdeeldheid of gespletenheid in dat motieven en gedragingen op een ondoorzichtige manier worden vermengd.

Er bestaat dus een spanning tussen verbale uitingen en ons doen en laten. Een consequentie daarvan kan zijn dat het betrekkelijk zinloos is mensen vragenlijsten te laten invullen.

DE KANTTEKENINGEN SAMENGEVAT

Bij formele metingen van beleving, waardering en tevredenheid kunnen dus nogal wat kanttekeningen worden geplaatst. Deskundigen op het gebied van marketing leggen vooral de nadruk op de betrekkelijkheid van de informatie die uit zulke metingen kan worden gedestilleerd. Zij wijzen er op dat die informatie een momentopname betreft, die vooral iets zegt over het verleden in plaats van over de toekomst.

Psychologen vestigen de aandacht op meer fundamentele verschijnselen. Wat mensen zeggen, zou wel eens kunnen afwijken van wat zij werkelijk vinden, en van wat ze als puntje bij paaltje komt werkelijk zullen doen. Bovendien is er

geen éénduidig verband tussen gedrag, en het motief dat mensen daarvoor opgeven.

MAAR ER IS NOG MEER

Klanttevredenheid is geen garantie voor continuïteit van een relatie. Het is op zijn hoogst een noodzakelijke voorwaarde. Bovendien is het geen absoluut doel. Het streven naar klanttevredenheid heeft zijn grenzen. De 'core business' van een onderneming is niet het produceren van klanttevredenheid, en zeker niet tot elke prijs. Klanttevredenheid moet worden gerelateerd aan contractuele afspraken. Dat geldt in de relatie van dienstverleners en hun institutionele opdrachtgevers, maar ook in de relatie van de facility manager met zijn interne klanten.

Managers die niet bij machte zijn het proces van interactie van hun personeel met vertegenwoordigers van hun klanten te beheersen, zoeken soms hun toevlucht in formele tevredenheidsmetingen onder die klanten. Bovendien besteden zij de uitvoering van die metingen vaak uit, alsof werkelijke aandacht voor klanten tijdens het proces van interactie storend zou zijn.

Het is een illusie om te denken dat interactiekwaliteit kan worden beheerst of verbeterd door middel van een activiteit die volledig los staat van die interac-

WOORDEN EN DADEN

Weldenkende mensen zeggen niet in staat te zijn tot 'onmenselijk' gedrag. Experimenten laten echter zien dat er ook hier een kloof is tussen woorden en daden.

In 1924 verzocht een onderzoeker zijn proefpersonen een rat te onthoofden. Maar liefst 71 procent van hen gehoorzaamde zonder enig probleem.

Dit soort experimenten is vele malen herhaald door Stanley Milgram en door andere sociaal-psychologen. Milgram liet mensen meewerken aan een experiment over de vraag of bestraffing een gunstig effect heeft op menselijke leerprestaties (Milgram, 1974). Hun werd gevraagd elke (zogenaamd) gemaakte fout af te straffen met een elektrische schok waarvan de sterkte met telkens 15 volt opliep. De situaties werden levensecht uitgebeeld. Het zogenaamde slachtoffer krieste steeds harder naarmate de sterkte van de schok toenam, en vanaf een bepaald moment reageerde hij niet meer. Ongeveer tweederde van de proefpersonen bleek bereid een medemens een schok van 450 volt te geven, hoewel ze wisten dat zo'n bestraffing hoogst onaangenaam of zelfs dodelijk zou zijn.

In een groot aantal landen observeerden andere onderzoekers vergelijkbare resultaten. Meeus en Raaijmakers hebben dit onderzoek over fysiek geweld aangevuld met studies over psychische druk. Studenten kregen te maken met een zogenaamde sollicitant die niet alleen getest, maar ook getreiterd moest worden. Zij wisten op grond van de uitlatingen van de proefleider welke vervelende consequenties hun gedrag voor de sollicitant zou kunnen hebben. De resultaten waren vergelijkbaar met voorgaande experimenten (Meeus en Raaijmakers, 1989).

tie. Als interactiedienstverlening zo wordt uitgevoerd, dat het nodig is formele metingen uit te voeren, dan is er iets grondig mis. Stellen we ons een restaurant voor, waarvan het personeel niet in staat is ter plekke in te spelen op wensen en behoeften van gasten, terwijl het management een formele aanpak hanteert, door gasten (dagen, weken) na afloop schriftelijk of telefonisch te benaderen. In de laatste zin van het woord mosterd na een al lang genuttigde maaltijd. Wel beschouwd is het een tweevoudige schoffering van de gast. Immers, tijdens zijn bezoek aan het restaurant heeft hij te maken met niet-professioneel, onattent personeel, dat niet bij machte is hem naar tevredenheid te bedienen. Na die onplezierige ervaring volgt er echter nog een tweede. Dagen of weken later wordt hij in zijn bezigheden gestoord door iemand met wie hij geen enkele relatie heeft, en die in op-

VAN KWANTITATIEF NAAR KWALITATIEF MARKTONDERZOEK

dracht van het restaurant contact met hem opneemt. Restaurantpersoneel dat werkelijk belangstelling heeft voor zijn gasten is attent en oplettend en heeft zulke formele metingen niet nodig. Het vervult de wensen van zijn gasten zelfs voordat die ergens om moeten vragen, of het nu gaat om het vervangen van een vuile asbak, het te hulp schieten bij een ongelukjes zoals het omvallen van een glas, of het behulpzaam zijn van bejaarde of gehandicapte mensen. Zulke dienstverleners wéten of hun gasten het etablissement tevreden hebben verlaten of niet. Zij zouden het als een persoonlijke belediging opvatten afhankelijk te moeten zijn van formele metingen, die bovendien ook nog eens vaak geanonimiseerd worden uitgevoerd en daarmee nauwelijks of geen feedbackwaarde hebben.

Management dat zulke methoden toepast en denkt daarmee werkelijk aan kwaliteitszorg te werken, is ofwel hulpeloos, ofwel cynisch. In beide gevallen is de klant de dupe.

METEN IS NIET WETEN

Het discrete proces van het meten van klanttevredenheid met behulp van enquêtemethoden moet bij veel vormen van dienstverlening worden vervangen door een continu proces van relatiebe-

heer. Daarbij zijn communicatie, overleg en afstemming doorslaggevend. Zo wordt ook meer recht gedaan aan het feit dat veel vormen van dienstverlening geen kwestie zijn van eenrichtingsverkeer (u vraagt, wij draaien), maar tot stand komen in interactie.

Om tot een goed eindresultaat te komen, is niet alleen klantgerichtheid van de leverancier, maar evenzeer leveranciergerichtheid van de klant nodig. Dat is overigens volstrekt in overeenstemming met één van de meest fundamentele principes van kwaliteitsmanagement: resultaten zijn het gevolg van processen. De 'stroming' van het kwaliteitsmanagement heeft in het verleden veel moeite gedaan de aandacht te vestigen op het zeer betrekkelijke nut van traditionele 'financial accounting' en het meten van winst of verlies als het gaat om het beheersen of verbeteren van processen. Terecht is er talloze malen op gewezen dat het daarbij voornamelijk over geschiedschrijving gaat. Sturing op basis van zulke informatie heeft veel weg van het besturen van een auto door in de spiegel te kijken. Het wordt tijd dat adviseurs, opleiders, kwaliteitsmanagers en auditors inzien dat precies hetzelfde bezwaar kleeft aan formele tevredenheidsmetingen. Vaak zijn dat niet meer dan jammerlijk bureaucratische pogingen om de schijn van aandacht voor kwaliteit op te houden.

EINDNOOT:

1. Bij vragenlijsten met voorgekookte antwoorden blijken wij antwoordvoorkeuren te hebben. Bij 'ja, onzeker, nee' blijken wij een sterke voorkeur voor 'ja' aan de dag te leggen. Bij de antwoordmogelijkheden '1, 2, 3 of 4' kruisen we graag '3' aan. Bij 'zeer tevreden, tevreden, ontevreden, zeer ontevreden' blijken we vaak 'tevreden' te zijn.

LITERATUUR:

- Grönroos, C. (2000) Service Management and marketing, Wiley, Chichester.
- McKenna, R. (1991), Relationship marketing, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- Meeus, W. en Q. Raaijmakers (1989) Gehoorzaamheid aan een autoriteit: een overzicht van onderzoek. In: Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie, 44
- Milgram, S. (1974) Obedience to authority: An experimental view, Harper and Row, New York.
- Nuttin, J.M. (1975), The Illusion of Attitude Change, Academic Press, London
- Vroon, P. (1989) Tranen van de krokodil, Ambo, Amsterdam.



AUTEURS

Nico Lemmens is manager corporate development van ISS Nederland B.V.