

## What the bleep do we know about quality?

Mijn eerste kennismaking met het begrip 'kwaliteit' was toen ik een training 'Gestructureerd testen' volgde in 1996 dat was gebaseerd op het boek T-Map (<https://www.bol.com/nl/f/testen-volgens-tmap-druk-1/35282600/>). Daarin stond een definitie waar ik lange tijd niet aan durfde te tornen: Voldoen aan de verwachtingen van de klant. Tja, zo op het eerste oog kon daar niet veel mis mee zijn. Echter, naarmate de jaren, de kennis en ervaring vorderden realiseerde ik me dat dit toch niet accuraat genoeg was. Ik verwachtte bijvoorbeeld van sommige leveranciers, ik zal ze hier niet noemen, helemaal niets of ten hoogste 'klote-producten' of 'kut-service'. En toen ik dat ook kreeg omschreef ik dat toch niet als kwaliteit, ook al voldeed het volledig aan mijn verwachtingen ...



In dit artikel ga ik het begrip 'kwaliteit' exacter en beter formuleren dan tot nu toe is gedaan. Voordat ik dat ga doen eerst even een inspirerend verhaal over paardenmest.

### 1. De parabel van de paardenmest

In de jaren zestig van de 19e eeuw was de snelste manier om door New York te reizen met een door paarden getrokken tram. New Yorkers maakten aan het begin van 1860 zo'n vijfendertig miljoen ritten per jaar. In 1870 was dat cijfer verdrievoudigd. De paardentram bood plaats aan twintig mensen en werd getrokken door een paar paarden. Aangezien een tram zestien uur per dag reed en elk paard slechts een dienst van vier uur kon werken waren er voor het besturen van een enkele tram minimaal acht paarden nodig. Extra paarden waren nodig als de route een helling op liep of als het warm weer was. Paarden werden ook ingezet om goederen te vervoeren; naarmate de hoeveelheid vracht die aankwam op de spoorwegterminals van de stad toenam, nam ook het aantal paarden toe dat nodig was om het langs de lokale straten te verdelen.

Tegen 1880 leefden er minstens honderdvijftigduizend paarden in New York, en waarschijnlijk nog veel meer. Elk van hen ontlastte gemiddeld 22 kilogram mest per dag, wat betekent dat de productie van uitwerpselen van paarden in de stad opliep tot minstens vijfenveertigduizend ton per maand. Manhattan stonk naar rottend organisch materiaal en de straten waren letterlijk bekleed met een warme, bruine mat...



Het probleem bleef verergeren tot het in de jaren negentig vrijwel onoverkomelijk leek. Er werd voorspeld dat de paardenmest tegen 1930 het niveau van de derde verdieping van Manhattan zou bereiken. De problemen van New York waren niet alleen die van New York; in 1894 voorspelde de Times in London dat tegen het midden van de volgende eeuw elke straat in de stad onder negen voet mest zou worden begraven. Een gevaar voor de volksgezondheid leek op handen te zijn. Toen in 1898 de eerste internationale conferentie over stedenbouw werd gehouden, was de mestsituatie het enige onderwerp dat op de agenda stond. Maar ze konden het niet eens worden over oplossingen.

Toen, bijna van de ene op de andere dag, was de crisis voorbij. Dat kwam niet door regulering of overheidsbeleid tot stand. Nee, het was een technologische innovatie dat het verschil maakte: de auto. Tegen 1912 waren er meer auto's in New York dan paarden en in 1917 maakte de laatste door paarden getrokken tram z'n laatste rit. Alle bezorgdheid over een met paardenmest overspoelde metropool bleek achteraf misplaatst.

Bron: <https://www.newyorker.com/magazine/2009/11/16/hosed>

Van dit verhaal kun je veel leren. Wat ik er uit haal over 'kwaliteit' is dat oplossingen die verrassend en 'out-of-the-box' zijn, kwalitatief hoogwaardig zijn (het probleem was volledig opgelost en kwam nooit meer terug). De oplossing was compleet anders dan je had verwacht. Dat is juist het tegenovergestelde van de definitie van kwaliteit uit T-Map: voldoen aan de verwachtingen. Het wordt dus echt tijd voor een andere definitie ...

## 2. Kwaliteit is niet te definiëren

Het begrip kwaliteit stamt van qualitas, eigenschap of hoedanigheid. Qualitas was één van de tien categorieën waarin Aristoteles begrippen onderscheidde die verder niet tot andere begrippen herleidbaar waren. Met andere woorden: Aristoteles wist al dat kwaliteit niet te definiëren was. Toch zijn er daarna vele pogingen gedaan om dat wél te doen. Alleen hadden die pogingen geen wetenschappelijke basis en waren vanuit gevoel geschreven. Ergo, ze deden maar wat. Een manier die past binnen de definitie van bullshit van Prof. J. Dietz (<http://resolver.tudelft.nl/uuid:358ae2b8-faa5-4034-81e0-4d668e2bd716>). Laat ik eens proberen te breken met de bullshit-traditie en terugrijpen op wetenschap. In dit geval is mijn startpunt <http://perspectievenopkwaliteit.nl/wp-content/uploads/Kwaliteit-begrip-FiB-1996.pdf>



In het artikel van dr. ir. Huub H. Vinkenburg met als titel 'Kwaliteit; een intrigerend, maar onbepaald begrip' wordt uitstekend uiteengezet welke definities van kwaliteit er zijn, welke verschillende invalshoeken en welke stromingen er in de wereld van kwaliteitsmanagement zijn. Om uiteindelijk tot de conclusie te komen dat kwaliteit een onbepaald begrip is. Dus niet eenduidig definieerbaar. Dit artikel is uit 1996 en er zijn inmiddels veel nieuwe inzichten gekomen die ik wil toevoegen aan de discussie over wat kwaliteit nu eigenlijk is. Maar eerst een korte opsomming van de belangrijkste elementen uit het artikel van Vinkenburg.

Het begrip kwaliteit kun je op twee manieren benaderen:

- De eigenschap(en) van een bepaald object (rationalistische benadering)
- De betekenis van de relatie tussen mensen, een gebeurtenis die mensen raakt (hermeneutische benadering)

De rationalistische benadering zal iedereen direct herkennen. De hermeneutische benadering behoeft wellicht enige toelichting. Stel je zegt "Jan is goed". Dan zegt dit niets over Jan zelf, maar over de betekenis van Jan voor jou. Het gaat dus vooral om de beleving die hebt bij interpersoonlijk contact.

De rationalistische benadering is pragmatisch, wat betekent dat de inhoud afhangt van de wisselende context: tijdsafhankelijk, objectafhankelijk, positieafhankelijk.

### **2.1 De eigenschap(en) van een bepaald object: Tijdsafhankelijk**

In de middeleeuwen had het begrip kwaliteit in de rationalistische benadering (sinds Aristoteles) alleen een niet-relatieve en objectieve betekenis: eigenschap/hoedanigheid. Tegenwoordig kan het ook een relatieve en subjectieve betekenis hebben: geschiktheid/deugdelijkheid (Van Reeken, 1987). Het begrip kwaliteit in de rationalistische benadering heeft in de loop der eeuwen dus twee betekenissen gekregen. Dit is terug te zien in de scholenstrijd in de kwaliteitskunde: hoedanigheid, voldoen aan vereisten (conformance to requirements; Crosby, 1979) en geschiktheid, voldoen aan behoeften (fitness for use; Juran, 1981). De tijdsafhankelijkheid van de definitie is ook te zien in de ontwikkeling van de 'officiële' definitie, zoals die wordt geformuleerd door het Nederlands Normalisatieinstituut (NNI). Deze definitie wordt om de paar jaar bijgesteld.

Daarnaast zijn er verschillende soorten kwaliteit die gehanteerd worden (en waarvan er steeds meer komen) en die telkens verwijzen naar andere kenmerken van een product, dienst of proces. Een voorbeeld uitgewerkt voor 'het nemen van een biertje':

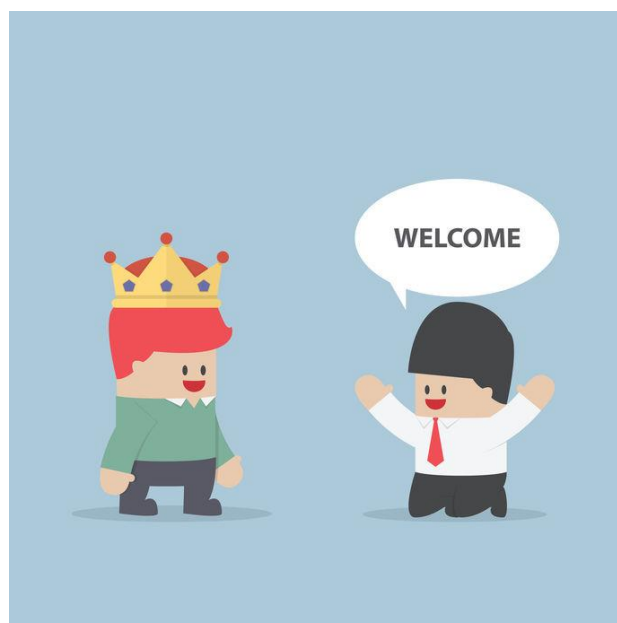
- Technisch heel glas, schuimkraag van twee vingers
- Functioneel het lest de dorst en smaakt naar meer
- Relatieel met zwier en knipoog neergezet
- Institutioneel een beetje rokerige, maar bruine kroeg
- Financieel af en toe eentje van de zaak
- Logistiek snel en precies bediend

## 2.2 De eigenschap(en) van een bepaald object: Objectafhankelijk

De verwachte kwaliteit, ervaren kwaliteit, waargenomen kwaliteit moet altijd verwijzen naar het object waar het over gaat. Zonder verwijzing heb je geen idee waar het woord kwaliteit op slaat en wat de betekenis ervan is. In het voorgaande voorbeeld van 'het nemen van een biertje' kun je bijvoorbeeld de volgende objecten bedoelen: het biertje zelf, het glas, de tafel waar het glas op staat, de manier hoe het biertje op tafel wordt gezet, de snelheid van de service, etc.

## 2.3 De eigenschap(en) van een bepaald object: Positie-afhankelijk

Het is een kwestie van (machts)positie wie bepaalt wat als kwaliteit zal gelden. Meurs (1989) stelt dat een fabrikant afgaat op wat de klant wil. Een professional legt de maatstaf in eerste instantie bij zichzelf, hoewel hij oog kan hebben voor de kwaliteitsbeleving van de cliënt tijdens de interactie. Een kunstenaar bepaalt zelf wat de kwaliteit van zijn werk is. Lessem (1991) plaatst het kwaliteitsbegrip in een cultuur-historisch perspectief als hij stelt dat het Angelsaksische 'fitness for use' utilitair is en het Griekse 'arete' elitair. Hieraan zou kunnen worden toegevoegd dat de Joods/Christelijke 'liefde' solidair is en het Japanse 'kaizen' disciplinair. Het kwaliteitsbegrip is dus ook sterk cultuurbepaald. Het verwijst naar wat door de 'dominante coalitie' in een samenleving wordt gewaardeerd. Wat zegt de dominante coalitie in de wereld om ons heen? Wie bepaalt wat als kwaliteit zal gelden? Voor velen lijkt dit geen twijfel: de klant. "Kwaliteit is doen wat de klant wil" of "De klant bepaalt wat kwaliteit is." (Mouton, 1986; Ezerman, 1989; Neijzen en Trompetter, 1989; Fisscher en Gieskes, 1992; Kerklaan en Kingma, 1992).



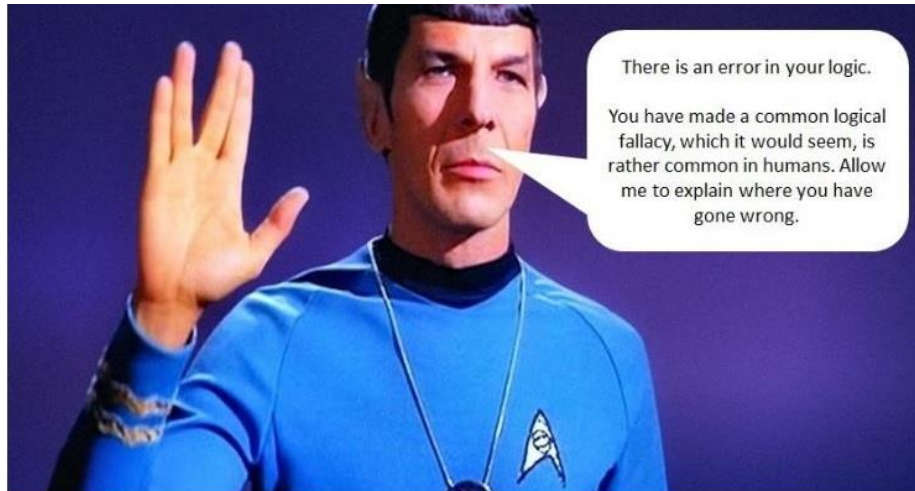
Garvin (1988) biedt een manier om deze zienswijze en de beperking tot 'de klant als enige betrokkene' te verruimen. Hij doet dit door de kwaliteit van een product/dienst te bezien vanuit verschillende invalshoeken en meer betrokken partijen dan alleen de klant.

<b>Invalshoek</b>	<b>Mogelijke betrokkenen</b>
Klant	Passagier, gebruiker, gast, patiënt
Product	Leverancier, verkoper, reclamemaker
Productie	Fabrikant, bedrijfsleider, dienstverlener
Waarde	Econoom, marketeer, inkoper
Transcendent	Wetenschapper, filosoof, kunstenaar

Met behulp van dit soort accentverschillen laat zich beter begrijpen waarin de problematiek rond de onbepaaldheid van het begrip kwaliteit schuilt. De betrokkenen baseren hun oordeel over een product, dienst of proces op de kenmerken waarover ze oordelen kunnen. Op die manier kunnen degenen die een product vervaardigen, een dienst leveren of een proces uitvoeren tot een ander totaaloordeel komen dan degenen die het product of de dienst afnemen of een proces meemaken. Er is dus geen uniform, bepaalde kwaliteit. Er bestaat niet zo iets als een uniforme, bepaalde kwaliteit. Het gaat er om wat dat iets met ons doet.

***Kwaliteit is de gebeurtenis waarbij het subject zich bewust wordt van het object.  
Observatie creëert realiteit. (Pirsig)***

De wijze waarop de pragmatische definities worden gehanteerd laat zien dat niet de belangstelling voor de werkelijkheid, maar de nuttigheid voor het te bereiken doel de dominante factor is. Quality is fitness for use. Het zoeken naar de pragmatische definitie staat dan ook doorgaans stil wanneer een dergelijke definitie gevonden is. Kwaliteit is wat de klant wil. Basta. Men beschouwt het als overbodig nog naar culturele waarden te vragen, of naar wat mensen innerlijk beweegt, of te informeren naar contextuele factoren. Het is dus onvoldoende om kwaliteit alleen als het geheel van eigenschappen te beschouwen.



## Mensen zijn helemaal niet rationeel!

Published on January 5, 2018 [Edit article](#) | [View stats](#)



Theo Janssen

Entrepreneur | Author | Boardroom Advisor | Changemanagement expert |  
Keynote speaker | Chairman e-Gov Workgroup

18 articles

*'We gaan het ze wel even goed uitleggen'*

Sinds Kahneman (zie ook <https://www.linkedin.com/pulse/mensen-zijn-helemaal-niet-rationeel-theo-janssen/>) weten we dat de mens helemaal niet rationeel is. De klassieke, rationalistische benadering om kwaliteit als geheel van eigenschappen te beschouwen is dus niet volledig conform Vinkenburg, en moeten we loslaten. Het gaat vooral om de hermeneutische benadering, het contactmoment in de relatie tussen mensen. Wat betekent dit inzicht voor de vaak gehanteerde definities?

### 3. Bleep de achterhaalde definities

In deze paragraaf som ik eerst de meeste gebruikte definities van kwaliteit op om ze daarna tegen de lat van de definitie van Vinkenburg te houden.

#### 3.1 Het geheel van eigenschappen van een object

De definitie van kwaliteit volgens Aristoteles is: het geheel van eigenschappen van een object, waarbij een object een ding, activiteit, persoon of concept kan zijn. Het begrip wordt daarnaast in engere, positieve zin gebruikt in de betekenis: "goede hoedanigheid of eigenschap", "deugdelijkheid". De kwaliteit van een object wordt bepaald door alle eigenschappen van een object. Objectiviteit, meetbaarheid, focusgebieden, gewichten zijn elementen die hierbij een rol spelen.

#### 3.2 De mate van voldoening aan de norm van de klant

Kwaliteit is: *leveren wat de klant eist en verwacht*. Kun je daaraan voldoen, dan lever je in de ogen van die klant "kwaliteit". Dat hoeft dus niet per definitie voor alle klanten op te gaan. Deze definitie vindt z'n oorsprong in hetgeen Peter F. Drucker (Amerikaans managementexpert) zei:

***Kwaliteit van een product of dienst is niet wat de leverancier erin stopt. Het is wat de klant eruit haalt en waarvoor hij bereid is te betalen. (Peter F. Drucker)***

### 3.3 Fitness for use

De Amerikaan Joseph Juran is de grondlegger van het Total Quality Management. Hij definieerde kwaliteit als: 'fitness for use', of 'geschiktheid voor het doel waar je het voor wilt gebruiken', vrij vertaald. Waar fitness for use in het begin heel smal werd gezien, werd dit begrip steeds breder de afgelopen decennia. Dit gebeurde op twee vlakken, zowel op vlak van fitness als op vlak van use.

- Fitness: wat als geschikt wordt beschouwd is sterk veranderd. Een product of dienst stond vroeger vaak op zichzelf, maar nu zijn er vele producten en zijn deze producten een klein onderdeel van een totale beleving. Er worden allerlei diensten bijgeleverd, gaande van financieringen, over verzekeringen, abonnementen, content, tot onderhoudscontracten, etc. Het product is een 'augmented product' geworden. Deze totaalbeleving wordt vaak niet meer geleverd door één partij, maar door een samenwerkingsverband tussen verschillende partijen. Dit heeft uiteraard zijn impact op hoe kwaliteit wordt gezien.
- Use: Daar waar producten of diensten vroeger vooral functioneel waren, gebruiken we ze nu ook vaak om iets te vertellen over onszelf aan de buitenwereld, om ons te associëren met een groep of te distantiëren van de anderen. Denk maar aan de iPhone, die voor velen evenzeer een statussymbool is als een gebruiksvoorwerp. Deze evolutie is al tientallen jaren aan de gang en heeft geleid tot een toenemend belang van design en mogelijkheden voor de klant om producten of diensten te 'customizen'. Uiteraard heeft dit geleid tot complexere productie- of dienstverleningsprocessen en een navenante impact op kwaliteitsmanagement als discipline.

### 3.4 Conformance to requirements

Philip Crosby beweerde dat door het verbeteren van kwaliteit het bedrijfsresultaat kan worden verbeterd. Dit wordt gestuwd door de gedachte dat hogere kwaliteit kosten reduceert en inkomsten verhoogt. Crosby definieerde kwaliteit als "conformance to requirements". Hij introduceerde tevens de volgende aannames binnen de leer van kwaliteitsmanagement:

- De enige standaard voor performance is Zero Defects
- Kwaliteit meet je door de Costs of Quality (COQ) te meten
- Preventie van non-conformance (het niet nakomen van requirements) is dé manier om kwaliteit te verbeteren.

### 3.5 Performance X Acceptance

De formule  $Q = P \times A$  van Wim Scharpé legt de nadruk op zowel de kenmerken en de prestaties van het product als op de acceptatie en tevredenheid van de klant. Veel meer is er overigens niet over terug te vinden van deze definitie.

### 3.6 NNI

Het gezaghebbende Nederlands Normalisatie Instituut hanteert als definitie van kwaliteit: Het geheel van kenmerken van een entiteit dat betrekking heeft op het vermogen van die entiteit om kenbaar gemaakte en vanzelfsprekende behoeften te bevredigen. Een aantal zaken vallen in deze definitie van kwaliteit op. Kwaliteit gaat over eigenschappen of kenmerken die van tevoren worden vastgesteld, en de behoeften bij de gebruiker van een voorwerp of dienst. Dit betekent dat je deze kenmerken en eigenschappen eerst moet vastleggen en definiëren. Vervolgens wil je dat alle betrokkenen het eens zijn over die kenmerken. In de laatste stap beschrijf je hoe je kwaliteit meet, interpreteert en beoordeelt.

### 3.7 What the bleep?

Opvallend is dat alle definities de rationalistische benadering kiezen met als enige uitzondering Performance X Acceptance waar enigszins het contactmoment met mensen wordt meegenomen (de tevredenheid van de acceptant). Maar waar die acceptatie uit bestaat is onduidelijk.

In die rationalistische definities worden vaak lange lijsten (bijv. ISO 25010) van type eigenschappen gebruikt die als geheel onhanteerbaar zijn. En dan nog zijn die lijsten niet voldoende. Er is geen oog voor verschillende invalshoeken (of alleen de klant, maar iedere klant heeft andere kwaliteitseisen), het zegt niets over de betrokkenen, niets over cultuurverschillen en niets over de beleving van kwaliteit in het contactmoment tussen mensen. De hermeneutische benadering wordt volledig buiten beschouwing gelaten. De allerergste is, vreemd genoeg, die van het NNI. Wat is in vredesnaam 'vanzelfsprekende behoeften'? Voer voor juristen als je het mij vraagt. Deze definitie is zeer subjectief, en het zegt ook niets over verschillende invalshoeken en culturen bijvoorbeeld. Wel zegt het enigszins iets over de beleving in het contactmoment tussen mensen: er moet bevrediging zijn. Maar waar die bevrediging uit bestaat is onduidelijk. Nou, ik ben in ieder geval nog niet bevredigd ...

Het is wel duidelijk, en ook wel schokkend, dat de meest gehanteerde definities van kwaliteit de plank wezenlijk misslaan. Het wordt tijd voor een ander geluid dat meer recht doet aan de hermeneutische benadering van kwaliteit.

#### **4. De psychologische invalshoek**

Het is duidelijk dat alle bestaande definities van kwaliteit onder de maat zijn. Invalshoeken, soorten kwaliteit, cultuuraspecten, etc. zijn onderwerpen die we kunnen onderbrengen als menselijke aspecten. De psychologie en sociologie zijn de afgelopen decennia veel te weten gekomen over de werking van ons brein en dus ook over de beleving van kwaliteit in 't contactmoment tussen mensen. Aristoteles, Juran, Crosby, Vinkenburg, etc. hadden die kennis nog niet. Het is onzinnig om vast te houden aan een rationele benadering van het begrip kwaliteit. Want volgens Kahneman zijn we helemaal niet rationeel; het wordt tijd voor een nieuwe benadering van het begrip kwaliteit.

In de volgende paragrafen haal ik een aantal psychologische principes aan die mede-bepalend zijn voor de beleving van kwaliteit door mensen (ik claim geen volledigheid in deze). Deze principes huizen in ons onderbewustzijn en triggeren ons gedrag automatisch, snel en onbewust en bepalen voor 95% ons gedrag (zie [https://www.businezz.nl/product/100-8304\\_50-veranderprincipes](https://www.businezz.nl/product/100-8304_50-veranderprincipes)).



# ONS FEILBARE DENKEN

*Thinking, fast and slow*



DANIEL  
KAHNEMAN

NOBELPRIJSWINNAAR

*'Een zeer toegankelijk boek, dat leest als een trein'*

\*\*\*\*\* DE VOLKSKRANT

*'De belangrijkste psycholoog ter wereld'*

STEVEN PINKER

## 4.1 De Kokerillusie

Kahneman formuleerde de essentie van de kokerillusie in één zin: 'Niets in het leven is zo belangrijk als je denkt dat het is wanneer je erover denkt.' Denk eens aan iets dat je jezelf graag cadeau geeft. Iets bijzonders, niet alledaags. Bijvoorbeeld een nieuwe auto. En leef je in: zie de glimmende lak; ruik de leren bekleding; voel hem optrekken bij het stoplicht; hoor hoe stil de motor is. Beleef je nu plezier aan die auto? Voor de meeste mensen geldt dat zeker. Maar het is een illusie. Je beleeft plezier aan de auto omdat je eraan denkt. Je leeft even in een koker. Normaal gesproken ben je helemaal niet met die auto bezig. Ook niet als je hem echt zou bezitten. Zelfs niet als je erin rijdt. Je denkt dan aan heel andere dingen. Je werk bijvoorbeeld, waarnaar je in die auto op weg bent. Of je denkt aan het verkeer en de omgeving. Je dagelijkse stemming, je gevoel van geluk, wordt nauwelijks bepaald door die auto als je hem echt zou bezitten. Alleen op die hele schaarse momenten dat je aan hem denkt, is hij van invloed. Wat maakt het dan toch zo'n fijne ervaring? In feite heb je een andere vraag beantwoord dan de vraag: 'beleef je nú plezier aan die auto?' De vraag die je – zonder het te beseffen – werkelijk beantwoord hebt, is: 'beleef je plezier aan je gedachten over die auto?' Het is het terugblikkende zelf dat jou bij kokerillusie voor de gek houdt. In de gedaante van een vooruitblikkend zelf. Je denkt dat je geluk beleven zult, maar je vergeet de realiteit. Je vergeet de factoren die je geluk wérkelijk beïnvloeden.

In het terugblikkende zelf concentreren we ons op het plezier van de auto, maar vergeten we alle momenten dat we gewoon in de auto rijden zonder noemenswaardig geluk. Blikken we vooruit, dan schakelt ons voorstellingsvermogen de duur van de gebeurtenis uit. Tijd speelt geen rol; het menselijk aanpassingsvermogen is zo sterk, dat na een tijdje het geluksgevoel verdwijnt. De Amerikaanse psychologen Daniel Gilbert, Timothy Wilson en Jay Meyers vroegen tijdens de Amerikaanse presidentscampagne van 1996 aan een groep Democratische kiezers om te voorspellen hoe gelukkig ze zouden zijn als Bill Clinton de verkiezingen zou winnen. Veel gelukkiger dan nu, beweerden de Democratische kiezers. Maar na de verkiezingen bleken de Democraten niet

gelukkiger te zijn dan ervoor. In hun focus op de winst van Clinton waren ze vergeten hoezeer andere aspecten van hun leven, zoals werk, relaties, gezondheid of financiële situatie ook hun gemoedstoestand bepalen. Bovendien waren ze na een week aan hun zege gewend. Een andere uiting van de kokerillusie: Als mensen bepalen of een mogelijkheid juist is, dan zoeken ze eerst naar treffers, niet naar missers. Voorbeeld: als je mensen vraagt of ze koppig zijn, dan zullen ze altijd zoeken naar momenten in het verleden waarop ze koppig waren en niet naar alle momenten waarop ze dat niet zijn. De vraag zélf zorgt voor framing van gedachten en een overschatting van het onderwerp. Aanwezigheid laat zich namelijk gemakkelijker vaststellen dan afwezigheid.

Sturende vragen zijn vragen die het antwoord al in een bepaalde richting sturen door de formulering van de vraag. De gestuurde aandacht geeft focus op het moment van het nemen van een beslissing. Kokerillusie maakt mensen een bevoorrecht moment lang uiterst gevoelig voor verzoeken die bij het opgeroepen perspectief aansluiten. Niets in het leven is zo belangrijk als je denkt dat het is terwijl je eraan denkt. Beleidsbepalers zijn bij het definiëren van een strategie vooral gericht op wat hun strategie hun zou kunnen opleveren als die slaagt en onvoldoende, of helemaal niet, wat die zou kosten als ze mislukt. Uit een studie onder ruim duizend bedrijven bleek dat bedrijven die over goede procedures beschikten om vooroordelen weg te nemen, een vijf tot zeven procent beter rendement behaalden op hun investeringen dan bedrijven die niet zulke procedures hadden. Wat focaal is wordt causaal gevonden, wat opvalt, wordt belangrijk gevonden.

#### **Relatie met het begrip kwaliteit**

Kwaliteit in het overdrachtsmoment tussen mensen wordt sterk bepaald door er focus aan te geven. Dus door er aan te denken vooraf, en in het contactmoment zélf. Creëer een kokerillusie rond het overdrachtsmoment en de kwaliteit zal als hoog worden ervaren.

#### **4.2 Principe van associatie**

Onze hersenen zijn meesters in associëren. Het brengt ons op nieuwe ideeën, biedt ons creativiteit in onverwachte situaties, laat ons snel conclusies trekken in complexe situaties en verbindt dingen aan elkaar zodat we ze gemakkelijker kunnen onthouden. Ons geheugen slaat een herinnering namelijk niet op als één geheel aan informatie. Het wordt opgeknipt in een heleboel bits aan informatie en vervolgens verspreid over onze hersenen opgeslagen (zie bijv.

<https://wetenschap.infonu.nl/anatomie/36609-het-geheugen-werking-ligging-en-functie-binnen-de-hersenen.html>) . Zodra we de herinnering nodig hebben, worden de bits aan informatie, die verbonden zijn door associatie, opgespoord en construeren onze hersenen de herinnering uit de bits en associaties op. Evolutionair gezien een zeer belangrijk mechanisme voor mensen (overigens ook voor dieren). Associatie gaat erg ver. De boodschap die iemand brengt, wordt (o.a.) direct geassocieerd met de boodschapper zelf. Het is als een vereenzelviging. In het oude Perzië kenden ze dit verschijnsel al. Bracht de boodschapper een positief bericht, dan werd hij rijkelijk beloond met wijn en spijzen. Maar bracht hij slecht nieuws, dan wachtte hem de dood.

Een groep mensen die elke dag opnieuw te maken hebben met het 'Perzische Boodschappers Syndroom' zijn weermannen en -vrouwen. Deze mannen en vrouwen krijgen regelmatig hate-mail binnen. We kunnen het vaak gewoon niet laten om een boodschapper te associëren met de positieve of negatieve gevoelens rondom het bericht. Mensen die ons slecht nieuws brengen, vinden we dan ook vaak een stuk minder aardig dan mensen met een positieve boodschap. Ook al hebben zij niks met dit bericht te maken. Dit principe werkt onbewust en razendsnel; we hebben er nauwelijks vat op. En dat is maar goed ook. Stel je voor dat we niet zouden kunnen associëren ...

Er worden drie verschillende associatieprincipes onderkend:

- Associaties door woorden
- Zintuiglijke associatie
- Associaties door de omgeving

### **Associaties door woorden**

Plofkip en kopvoddentaks zijn metaforen, beelden waarmee je associaties oproept bij degene aan wie je de boodschap stuurt. Asieltuig is ook zo'n term. Het zet mensen in een bepaalde hoek. Een dergelijke manier van persoonlijk aanvallen wordt ook wel projecteren genoemd. Metaforen en projecties worden samen ook wel als frames aangeduid. Bij framing roep je bewust bepaalde gedachtenconstructies (frames) op. Een frame is een kader, zoals een lijstje om een schilderij. Wie door zo'n lijstje naar de werkelijkheid kijkt, ziet altijd maar een deel. Besluitvorming kan worden 'geframed' door de vraag anders te formuleren. Met de wijze waarop je een keuze presenteert, beïnvloed je per definitie welke keuze er wordt gemaakt. Het is onmogelijk om te voorkomen dat we andere mensen framen/beïnvloeden door onze woordkeuze.



Woordassociatie is dus erg krachtig. Het kan zelfs veel verder gaan dan slechts een associatie met andere woorden. Zo is er op de universiteit van New York een onderzoek gedaan onder de studenten [ref: Kahneman, Ons feilbare denken]. Een groep studenten kreeg vijf willekeurig gekozen woorden te lezen (bijvoorbeeld: kaas, direct, geven, nu, en). De andere groep studenten kregen vijf woorden te lezen die te maken hadden met ouderdom (een voorbeeld hiervan: grijs, rimpels, kaal, vergeetachtig, Florida (in Amerika vestigen veel ouderen zich in Florida)). Tegen de proefpersonen werd gezegd dat zij na de test naar een andere kamer moesten lopen voor het tweede deel van het onderzoek. Ze moesten door een hal lopen en eigenlijk was deze hal het échte experiment. De onderzoekers maten namelijk de tijd dat de proefpersonen door de hal liepen. Zoals de onderzoeker al had voorspeld, liep de tweede groep (met woorden gerelateerd aan ouderdom) langzamer door de hal dan de eerste groep met willekeurig gekozen woorden. Woordassociatie kan dus leiden tot een fysiek waarneembaar effect, en niet zo zuinig ook.

### **Zintuiglijke associatie**

Niet alleen woorden kunnen associaties oproepen en daarmee gedrag beïnvloeden. Zintuigen doen dat ook. Zintuigen zijn krachtige beïnvloeders. Het zien van een verpleegster zet mensen in de stand om anderen te helpen, het zien van een bankdirecteur maakt ons geldbelust, het ruiken van vers brood in een supermarkt zorgt ervoor dat we meer kopen, et cetera. In feite werkt dit principe hetzelfde als bij de associatie met woorden. Alleen betreft het nu beelden, geuren, gevoel, geluid

(anders dan woorden). Maar ook hier roept het frame een associatie op waardoor gedrag en besluitvorming wordt beïnvloed.

### **Associatie door de omgeving**

Menselijk gedrag vindt per definitie altijd 'ergens' plaats, in een bepaalde omgeving. Je bent thuis of op het schoolplein; je woont in een grote stad of in een dorp; je werkt in een kantoor of je hebt je eigen kamer; je koopt iets in de buurtsuper of in de Albert Heijn. Elke omgeving heeft een bepaald ontwerp en een aantal unieke karakteristieken, en die zijn vaak automatisch verbonden aan ideeën over welk gedrag bij deze omgeving past, wat de meeste mensen doen en niet doen, wat hoort en niet hoort, enzovoort. Met andere woorden: elke omgeving zendt gedragsrelevante signalen uit. Elke omgeving heeft zogeheten cue power en kan daardoor gedrag beïnvloeden. Zo blijkt bijvoorbeeld uit verkiezingsonderzoek van Berger et al. (2008) dat mensen die hun stem uitbrengen in een stembokje in een school eerder geneigd zijn om voor onderwijsvernieuwingen te stemmen dan mensen die hun stem uitbrengen in een kerk. En mensen die stemmen in een kerk stemmen vaker op confessionele partijen dan mensen die stemmen in een school.

Mensen worden zich meer bewust van de keuzecontext als er in hun omgeving een verandering plaatsvindt die oude gewoontes onmogelijk maakt. In een studie onder studenten werd bijvoorbeeld onderzocht of zij hun gewoontes veranderen wanneer zij verhuizen (Changing Circumstances, Disrupting Habits, Wood, Tam en Witt, Journal of Personality and Social Psychology, 2005). De studenten rapporteerden in een vragenlijst hun intenties en gewoontes ten aanzien van alledaagse activiteiten (krant lezen, junkfood eten, sporten) en hielden vervolgens een dagboekje bij over deze activiteiten nadat ze verhuisd waren. De resultaten lieten zien dat bepaalde gewoontes (bijvoorbeeld sporten) als gevolg van de verhuizing verdwenen (de sportclub is bijvoorbeeld niet meer dicht bij huis), maar dat andere gewoontes (junkfood eten) bleven bestaan, omdat de omstandigheden waarin ze plaatsvinden niet sterk veranderd waren (de route naar het werk is gedeeltelijk nieuw, maar de McDonald's zit nog steeds op de route).

### **Relatie met het begrip kwaliteit**

Als een product (of dienst) wordt geassocieerd met iets anders wat gezien wordt als van hoge kwaliteit dan wordt dat product zelf ook gezien als van hoge kwaliteit door het principe van associatie. Creëer dus associaties in het overdrachtsmoment van mens tot mens met objecten die positief zijn, dan zal de kwaliteit als hoog worden ervaren.

## **4.3 Principe van gemakzucht**

Zodra iets meer moeite kost dan dat het oplevert, zal een mens er meestal vanaf zien. Er is een evolutionaire verklaring voor deze gemakzucht. De mens is van nature zó ingesteld dat hij zo min mogelijk energie wil verbruiken. Vroeger, toen je maar 10 nootjes/besjes per dag kon verorberen omdat er niks anders te vinden was, was het van groot belang om zo min mogelijk energie te verbruiken om te overleven. Toentertijd was je er niet van verzekerd dat je genoeg voorraden zou hebben voor de toekomst. En hoewel het zuinig omgaan met energie nu helemaal niet meer nodig is, zit dit gedrag nog altijd in ons DNA en in ons onderbewuste.

Gemakzucht uit zich bijvoorbeeld ook bij het gedachteloos kiezen. Want bij gedachteloos kiezen wordt er weinig energie gestopt in het maken van de keuze. Zelden zijn onze keuzes rationeel, zijn onze preferenties consistent en is onze wilskracht toereikend. Dat kost namelijk allemaal veel energie. Keuzes zijn bovendien meestal onbewust, zodat belangrijke informatie die nodig is om een goede keuze te maken, geen invloed heeft op de keuze zelf. Mensen nemen vaak genoegen met een voldoende resultaat, ook als dat niet het beste resultaat is. Beslissingen komen allereerst voort uit het onderbewuste (snel) en worden pas daarna bewust overwogen (langzaam). Snelle beslissingen worden overheerst door het automatische systeem. Evenmin nemen mensen altijd de moeite om systematisch uit te zoeken wat de beste optie is (optimising). Soms stoppen mensen met zoeken

zodra ze een optie tegenkomen die ze acceptabel achten (satisficing). Het eerste alternatief dat als 'goed genoeg' uit de bus komt (dat wil zeggen: voldoende aan de minimale eisen die men aan het alternatief stelt), wordt gekozen.

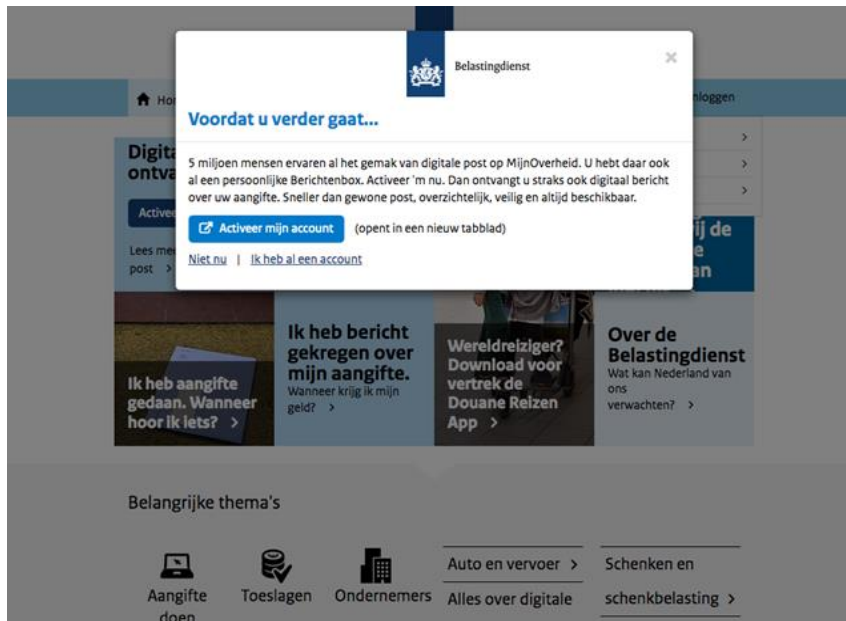
Een voorbeeld. Stel er moet een lapje worden genaaid aan een spijkerbroek. De beste naald die je hiervoor kunt gebruiken is een 10 centimeter lange naald met een oogje van 3 millimeter doorsnede. Deze naald is verborgen in een hooiberg, tezamen met nog 1000 andere naalden die variëren in lengte van 2 tot en met 15 centimeter. Door satisficing wordt de eerste naald die gevonden wordt en waarmee je in staat bent om het lapje aan de spijkerbroek te naaien gekozen en gebruikt. Zoeken naar die ene naald die eigenlijk nog beter in staat is om te naaien is een verspilling van energie en middelen.

Een ander voorbeeld waarbij satisficing een rol speelt, is bij het bepalen van een bevredigend pensioeninkomen. Het is heel erg lastig om te bepalen welke mate van rijkdom nodig is over x jaar, want we weten niets over toekomstige prijsontwikkelingen. En dus weten we ook niet hoeveel we nú als pensioen opzij moeten zetten. Aangezien het teveel moeite kost om het allemaal te berekenen, kiezen we de uitkomst die de meeste kans van slagen heeft. Aangezien mensen ook nog eens nogal slecht zijn in kansberekening is het niet vreemd om te moeten constateren dat pensioenen vaak niet voldoende zijn om van te leven zodra de pensioengerechtigde leeftijd is gekomen.

Onze gemakzucht bepaalt sterk onze voorkeuren en daardoor ook ons gedrag. We denken liever niet te lang na, want dat kost energie. En we kiezen graag voor het ene uiterste of voor het andere, want de nuance zoeken is veel te ingewikkeld.

Een voorbeeld van hoe de Belastingdienst een aantal jaren geleden gebruik heeft gemaakt van het principe van gemakzucht: De overheid wil op termijn alle post aan burgers digitaal versturen. De tool daarvoor is de berichtenbox. Probleem is echter dat miljoenen Nederlanders die berichtenbox niet hadden geactiveerd. Er zijn wel campagnes geweest om activatie te stimuleren, maar die hadden een beperkt effect. Op het moment dat je aan de berichtenbox herinnerd wordt, ben je niet in de gelegenheid om hem te activeren en op het moment dat je dat makkelijk even zou kunnen doen, denk je er niet aan.

Drie jaar geleden is op de website van de Belastingdienst bij het proces van de aangifte inkomstenbelasting dit scherm toegevoegd:



Op het moment dat mensen hun jaarlijkse aangifte gingen doen, kregen ze dus de gelegenheid om voorafgaand daaraan, even de berichtenbox te activeren. Kostte een paar minuten. Een goed moment, want je zat al klaar met je digid. En je was nu eindelijk even in voor dit soort zaken... Helemaal volgens het principe gemakzucht. Je mocht ook weggklikken, zodat de keuzevrijheid gewaarborgd bleef. Het resultaat: Meer dan twee miljoen mensen hebben van deze optie gebruik gemaakt.

### Relatie met het begrip kwaliteit

Een product (of dienst) van hoge kwaliteit moet dus gemakkelijk te begrijpen en gebruiken zijn, intuïtief. De beleving van kwaliteit neemt dan enorm toe in het overdrachtsmoment tussen mens en mens.

### 4.4 Ervaringen zijn waardevoller dan objecten

Thomas Gilovich is professor psychologie aan de Cornell University in de VS. Hij heeft diverse artikelen en boeken gepubliceerd over gedragseconomie en heeft samengewerkt met grootheden als Daniel Kahneman. In onderzoeken die decennia overspanden, heeft hij gevonden dat wij als mensen aanzienlijk meer waardering hebben voor ervaringen dan voor objecten (zie Vinkenburg). En dat is opmerkelijk gezien het feit dat objecten veel langer meegaan dan ervaringen. Een nieuwe iPhone X gaat, laten we zeggen, drie tot vier jaar mee, maar een vakantie waaraan grofweg dezelfde hoeveelheid geld is besteed, is na een week of drie teneinde. Het is puur economisch gezien dus een vreemde keuze om toch voor de vakantie te gaan. Hoe zit dat? Simpel gezegd: een ervaring maakt ons gelukkiger! Laten we dit principe eens afpellen.

Ten eerste: een grote vijand van geluk is gewenning. We zijn even heel gelukkig met die iPhone (vooropgesteld dat u een Apple-adept bent natuurlijk), maar .... slechts even. We raken gewend aan de iPhone als we hem een paar weken gebruiken. Het wordt 'gewoon' onderdeel van ons leven, van onszelf. Een vakantie daarentegen (of een dagje naar het strand, een museum of een avondje uit eten) is iets, waar we niet aan kunnen wennen, juist omdat het zo kortdurend is. De korte levensduur wordt op die manier, paradoxaal genoeg, een voordeel in plaats van een nadeel. Inderdaad, op zijn Cruiffiaans: elk nadeel heb z'n voordeel. De lijst aan eisen waaraan iets moet voldoen om 'van goede kwaliteit' te zijn verandert in de loop van de tijd.

Ten tweede: als u terugkijkt naar het verleden, kunt u dan iets aanwijzen wat uw leven voorgoed heeft veranderd? Zo ja, tien tegen één dat dat een ervaring was (geboorte van uw eerste kind, uw eerste baan, het behalen van uw rijbewijs) en niet een object. De achtergrond hiervan is het feit dat zo'n ervaring gevoelsmatig onderdeel is van onszelf, ervaringen vormen onze identiteit. Terwijl een object altijd buiten onszelf blijft. Een auto is geen onderdeel van het ik, hoe mooi u hem ook vindt. Er blijft een afstand bestaan tussen het object en de individu. Ervaringen gaan dus uiteindelijk toch langer mee. Het zijn die ervaringen, en het bijkomende gevoel dat ze bijzonder zijn (juist omdat ze buiten de dagelijkse routine vallen), die bij uitstek het leven verrijken. Goed om te weten, als u mensen wilt motiveren of stimuleren.



### **Relatie met het begrip kwaliteit**

Deze bevindingen zijn hét bewijs dat de hermeneutische benadering de benadering is die telt. Niet de rationalistische. Het gaat er niet om wat een object kan, of wat voor een eigenschappen het heeft. Het gaat erom wat een object ons doet ervaren, en als de kwaliteit hoog is, ons doet *worden*. Dit hadden we natuurlijk al geconstateerd bij de hermeneutische benadering en hier zien we het bevestigd vanuit de psychologie. Er is meer waardering voor ervaring dan voor objecten en de kwaliteit moet dus vooral zitten in het overdrachtsmoment tussen mens en mens.

### **4.5 Complexiteitsverlaging**

We denken met elkaar dat we intelligente wezens zijn. Los van het feit dat dat voor de één in hogere mate zal gelden dan voor de ander en los van de vraag of we werkelijk intelligent zijn, is het een feit dat we cognitief beperkt zijn: we kunnen slecht omgaan met complexiteit waardoor we er een hekel aan hebben en het steeds proberen te omzeilen. Als je slecht bent in bètavakken, zorg je er wel voor wiskunde zo snel mogelijk te laten vallen. Maar als je een moeilijke vraag moet beantwoorden, wat doe je dan? Dan ga je substitueren. Je gaat de lastige vraag vervangen door een eenvoudige, je beantwoordt die eenvoudige vraag en hebt niet door dat je een andere vraag hebt beantwoord dan de vraag die gesteld was. We hebben altijd wel een antwoord op vragen die we niet helemaal begrijpen en vertrouwen hierbij op aanwijzingen die we niet kunnen verklaren of verdedigen [ref: Ons feilbare denken, Daniel Kahneman, Business Contact, 2016].

Een voorbeeld: als u aan een vriend vraagt 'hoe gelukkig ben je met je leven, geef eens een cijfer tussen 1 en 10?', dan hangt het antwoord sterk af van de situatie waarin die vriend momenteel

verkeert. Stel jullie zitten toevallig net samen bij de kampioenswedstrijd van zijn cluppie, zijn grote passie. Hij zal die vraag dan mogelijk met een 8 of een 9 beantwoorden. Maar zou je de vraag een week later stellen als de deurwaarder juist daarvoor is vertrokken, dan valt het cijfer zeker een heel stuk lager uit. Uw vriend vindt de vraag 'hoe gelukkig ben je met je leven?' te moeilijk om te beantwoorden, hij vervangt de vraag door een eenvoudigere: 'hoe voel je je op dit moment?' zonder zich dat te realiseren.

Een ander voorbeeld. U wilt doneren aan het Wereldnatuurfonds WNF om bedreigde diersoorten te redden. Hoeveel geeft u? Lastig hoor, om het belang dat u hecht aan het redden van dieren uit te drukken in geld. Maar even daarvoor heeft u een spotje gezien waarin stervende dolfijnen worden getoond. Automatisch en onbewust vervangt u de oorspronkelijke vraag door 'wat heb ik ervoor over om het sterven van dolfijnen te voorkomen'? U vervangt algemeenheden door specifieke voorbeelden. U hebt specifieke voorbeelden nodig om uw gevoel te concretiseren. Om diezelfde reden doet de uitspraak 'vluchtelingen hebben een naam en een gezicht' waarschijnlijk iets met u. Het abstracte beeld van 'de vluchteling' wordt gesubstitueerd door een mens van vlees en bloed. Nog sterker wordt het als het beeld wordt gevisualiseerd. Iedereen kent de beroemde foto van Kim Phuc, het naakte Vietnamese meisje dat vlucht voor de napalm in 1975. De foto werd het gezicht van de Vietnamoorlog, doordat deze ons in staat stelde iets algemeen als het concept 'oorlog' te vervangen door iets heel concreets.



De onbewuste vereenvoudiging van complexiteit kan vaak geen kwaad. Het helpt ons immers en we hebben er vaak geen last van. Ernstiger wordt het wanneer besluitvorming met hoge impact op deze manier tot stand komt. We kunnen er dan wel eens naast zitten.

### **Relatie met het begrip kwaliteit**

Als een product (of dienst) moeilijk te begrijpen is dan zal iedereen een eigen (dus subjectieve) invulling maken van de complexiteit. Individuele substitutie leidt tot een versplintering van de beleving van kwaliteit. Ieder individu zal een eigen beleving ervaren van kwaliteit. Voor degene die het object (product of dienst) levert wordt het dan een onmogelijkheid om aan al die verschillende belevingen te voldoen. De wet van de grote aantallen zorgt er voor dat er nog altijd een groep zal zijn die de kwaliteit als positief ervaren, maar die groep zou veel groter kunnen zijn als die individuele substitutie niet had plaatsgevonden. Het is dus zaak om voor de levering de complexiteit uit een product of dienst te halen.



#### 4.6 Emotionele besluitvorming

Mensen zijn emotioneel dynamisch. Of, minder diplomatiek gesteld: we zijn nogal labiel als het gaat om hoe lekker we in ons velletje zitten. Emotioneel gezien is iedere dag uit ons leven een achtbaan. We stappen met het verkeerde been uit bed, worden al snel vrolijk van een schijnend zonnetje, hebben de pest in als de auto niet direct wil starten, lachen ons onderweg slap om een leuke grap op de radio, schamen ons als we toch te laat op die kennismaking komen, zwellen weer van trots als we in het zonnetje worden gezet en zijn intens verdrietig als we horen dat een collega is overleden. En tussendoor moeten we nog even wat belangrijke besluiten nemen.

***Met woorden kunnen mensen elkaar tot het grootste geluk  
of tot de grootste wanhoop brengen (Sigmund Freud)***

Die emoties horen bij het leven. De een is wat minder gevoelig voor stemmingswisselingen dan de ander, maar ze horen tot op zeker hoogte wel bij ons. We accepteren ze meestal gewoon. Wat we ons wellicht wat minder realiseren is, dat die emoties een flinke impact hebben op de kwaliteit van het werk dat we doen en zeker op de kwaliteit van de beslissingen die we nemen. Beslissingen worden altijd beïnvloed door de emotionele stemming waarin we verkeren. Soms ten goede, soms ten kwade. Maar we hebben altijd een bepaalde stemming en die is altijd van invloed op een te nemen besluit.

De neurowetenschapper António Damásio concludeert in zijn boek *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain* [ref: De vergissing van Descartes, gevoel, verstand en het menselijk brein, Antonio Damasio, Wereldbibliotheek, 1998] dat emotie en rede onlosmakelijk aan elkaar verbonden zijn. Deze combinatie van emotie en verstand vormen volgens hem de basis van rationeel denken. Deze conclusie baseert hij op zijn onderzoeken, bijvoorbeeld van patiënten met een beschadiging in het hersengebied dat de emoties aanstuurt. Eén van de bevindingen in zijn onderzoek was dat deze patiënten slechtere beslissingen namen in goktaken dan mensen zonder hersenbeschadiging. Deze patiënten bleven bijvoorbeeld risico's nemen, ook wanneer de uitkomst bij herhaling nadelig was. Emoties lijken van grote betekenis te zijn bij het correct inschatten van risico's en het nemen van goede beslissingen. Oftewel, emoties kunnen verkeerde beslissingen signaleren en op basis van die signalen bijsturen. Kahneman betoogt in zijn boek *Ons feilbare denken* [ref: *Ons feilbare denken*, Daniel Kahneman, Business Contact, 2016]:

***In alle facetten van het leven vormen mensen meningen en maken ze keuzen die een directe  
weerslag zijn van hun emoties (Daniel Kahneman)***

Echter, hij brengt een belangrijke nuance aan in de conclusies van Damasio. Onze stemming heeft, aldus Kahneman, grote invloed op onze intuïtieve besluitvorming. Bij een goed humeur zijn we automatisch geneigd tot snelle, gevoelsmatige besluitvorming. Goedgemutste mensen zijn intuïtiever en creatiever, maar ook minder oplettend en ontvankelijker voor logische fouten. Zij laten hun oordeel niet door verstand maar door gevoel sturen. Ze onderschatten de kans op een negatieve uitkomst en zien dus minder risico's. Een goed humeur, intuïtie, creativiteit en lichtgelovigheid vormen een cluster, ze horen bij elkaar. Als we ons daarentegen niet op ons gemak voelen of verdrietig zijn, verliezen we het contact met onze intuïtie. Verdriet, oplettendheid, wantrouwen, een analytische insteek en extra inspanning vormen een tweede cluster.

Thaler en Sunstein geven in hun boek *Nudge* [ref: *Nudge*, Richard Thaler, Cass Sunstein, Business Contact, 2009] een ander voorbeeld waarbij emoties van invloed zijn op oordeelsvorming. Studenten die twee vragen kregen voorgelegd ('hoe vaak heb je seks?' en 'hoe gelukkig ben je?') laten zich in deze volgorde bij de tweede vraag leiden door de eerste. Studenten die regelmatig seks hadden, voelden zich in het algemeen gelukkiger dan studenten die minder vaak seks hadden. Wanneer de vragen werden omgedraaid (eerst de vraag over geluk en dan de vraag over seks) bleek de correlatie

tussen de antwoorden op beide vragen lager. Blijkbaar had het denken over de frequentie van seks direct invloed op de het geluksgevoel.



Samenvattend: oordelen zijn direct afhankelijk van de stemming op dat moment.

#### **Relatie met het begrip kwaliteit**

Als er voor en tijdens het overdrachtsmoment in het contact tussen mensen gezorgd wordt voor een goede stemming dan zal dat een positief effect hebben op de kwaliteit.

#### **4.7 Esthetiek**

In het verleden heb ik een eigen sportkledingmerk gehad. Eigen design, eigen ontwikkeling, eigen maattabel en een mooie webwinkel. Bij de lancering van het merk tijdens de huishoudbeurs in 2008 kwamen couturiers kijken naar onze kleding. Hun mond viel open van verbazing. Zo'n goed product en zó goed afgewerkt. We overklasten zelfs Nike qua kwaliteit. Wat mij hierin bij is gebleven is dat kwaliteit voor een groot deel wordt bepaald door de mate waarin er oog is voor details. Dus niet eenmaal gestikt maar dubbel gestikt bijvoorbeeld. Of een hoge kwaliteit van stoffen gebruiken op de juiste plekken (luchtdoorlating bij plekken waar een mens vaak zweet). Hoe meer er oog is voor details hoe hoger de kwaliteit wordt gewaardeerd. Dit zit 'm ook in de relatie met het contactmoment tussen mensen. Op het moment dat je iemand iets geeft/verkoopt met een hoge mate van detail dan associëren mensen dat met een hoge mate van kwaliteit van de relatie: 'blijkbaar word ik belangrijk gevonden'. Daarnaast zijn er ook andere psychologische factoren die hier een rol spelen. Bepaalde vormen vinden wij mensen mooier dan andere vormen. Rond is mooier dan recht. Symmetrisch is mooier dan asymmetrisch. En de gulden snede is het optimum. Er is veel onderzoek gedaan naar een soort intrinsieke schoonheidsbeleving van mensen. Ik heb echter geen bron kunnen vinden waar je alles over schoonheidsvoorkeuren van mensen (intrinsiek, vanuit ons DNA) hierover terug kunt vinden. Als iemand dat wél weet dan hoor ik dat graag.

#### **Relatie met het begrip kwaliteit**

Esthetiek speelt een belangrijke rol in de beleving van de kwaliteit van een product én de beleving van het contactmoment tussen mensen. Hoe mooier we het product vinden, hoe mooier het product gepresenteerd wordt en hoe mooier degene die het product overhandigt aansluit op het product

(principe van associatie), des te mooier en dus kwalitatief hoger achten wij het product. Oog voor esthetiek, en dat zit 'm vaak in details, zorgt voor een hogere kwaliteitsbeleving.

#### 4.8 Conclusie m.b.t. de psychologische invalshoek

De kokerillusie, het principe van associatie, het principe van gemakzucht, de waarde van ervaringen, complexiteitsverlaging, emotionele besluitvorming en esthetiek zijn een greep uit meer dan 60 psychologische principes die effect hebben op de kwaliteitsbeleving van mensen. Mogelijk dat nog meer principes dan ik beschreven heb een rol spelen bij kwaliteit. Maar het is wel duidelijk dat de ervaring belangrijker is dan het object, dus de hermeneutische benadering is veel zwaarder dan de rationalistische opsomming van eigenschappen van een object. En hoe we het contactmoment tussen mensen beleven wordt voor het leeuwendeel bepaald door psychologische principes die in ons onderbewustzijn huizen. Een definitie van kwaliteit die geen rekening hiermee houdt mist de essentie van kwaliteit en is in feite overbodig. De psychologische principes bepalen hoe we kwaliteit in het contactmoment tussen mensen ervaren. Maar voordat we naar een nieuwe definitie gaan wil ik nog één element toevoegen waar tot nu toe geen oog voor is geweest. De latente behoefte van mensen. Mogelijk dat deze terug te voeren is op één of meer psychologische principes, maar ik kan dat vooralsnog niet zien. Dus noem ik 'm toch maar even apart.

### 5. Latente behoefte

Het woord 'latent' komt van het Latijnse *latentis*, wat 'verborgen' betekent. Iemand met een latente behoefte weet nog niet dat hij iets nodig heeft (verborgen behoefte). Zie het verhaal over de paardenmest aan het begin van dit artikel. Niemand had behoefte aan auto's. Al eeuwen hadden we een uitstekende relatie met paarden opgebouwd. Die wilden we niet verliezen. Totdat de auto's er waren en het probleem met de paardenmest en passant werd opgelost. Jammer natuurlijk dat we daarna een eeuw met fossiele brandstof in de weer zijn geweest maar gelukkig dat Elon Musk dat probleem aan het oplossen is.

Oog voor de latente behoefte van mensen hebben levert een enorme kwaliteitsboost. Steve Jobs was hier meester in. We kennen allemaal de filmpjes uit medio jaren '90 waarin mensen gevraagd wordt of ze altijd telefonisch bereikbaar zouden willen zijn. "Nee, zeker niet!" scandeerde iedereen. Maar we hadden ongelijk; we kunnen ons een wereld zonder mobiele telefoons niet meer voorstellen. Steve zei altijd zelf ook dat hij erg goed was in het observeren van mensen en daaruit destilleren wat hun latente behoefte was. En dus niet, zoals velen beweren, excelleren in marketing.



De nieuwe iPhone bij V&D , Bron: ANP

Het begrip 'latente behoefte' is compleet nieuw in het kwaliteitsdenken en staat haaks op 'beschreven behoefte' en 'vanzelfsprekende behoefte'. Het gaat juist om het leveren van iets extra's

waar de ontvanger zélf nog nooit bij stil heeft gestaan. Dán lever je kwaliteit! Het gaat hierbij dus om het verrassende aspect in het overdrachtsmoment van mens tot mens.

## 6. Nieuwe definitie van kwaliteit

De rationalistische definitie van kwaliteit is inmiddels achterhaald. Het draait vrijwel alleen om de beleving van mensen tijdens de overdracht van een product of dienst. 'Vrijwel' omdat er één aspect is uit de rationele inslag dat nog wel van belang is: het product moet het wel doen. Als de auto niet kan rijden die net met veel flair aan je is verkocht in een geweldig psychologisch overdrachtsmoment dan zul je de auto toch echt als 'slecht' typeren in je kwaliteitsbeleving. Dit is het technische kenmerk waar Vinkenburg het over heeft. Hiermee kom ik tot de volgende definitie van kwaliteit:

***De mate waarin het object én de levering daarvan rekening houdt met technische werkzaamheid, culturele- en psychologische principes, en latente behoefte (Theo Janssen)***