

# Wacht eens eventjes ...

## QUEUE-MANAGEMENT

MARC VERMEULEN

*Wie op een dienstverlener een beroep doet, krijgt logischerwijs*

*met een wachttijd te maken. Er verloopt een bepaalde tijd tussen het moment waarop je je vraag formuleert en het tijdstip waarop je een reactie krijgt. Er zijn talrijke voorbeelden.*

*De sollicitant die op een antwoord op zijn sollicitatiebrief wacht, de patiënt die wacht tot de dokter hem kan ontvangen.*

*De mevrouw aan de kassa van het warenhuis, de kelner in het restaurant die de rij wachtende hongerige magen moet beheren. Allen zullen ze ooit eens ervaren dat een gepast en slim beheer van de wachtrij (queue-management) het gevoel van tevredenheid aanzienlijk verhoogt.*

Klantvriendelijkheid is een complex gegeven. De artikelen in deze special beschrijven een kluwen van technieken en vaardigheden om het de klant gemakkelijker te maken. Die klant wensen we met zijn allen graag het GB-Carrefour-syndroom toe: het is de bedoeling dat hij tevreden terugkomt. Klanten ontwikkelen een (over)gevoeligheid voor prikkels. Ze hebben lof – of misschien net niet – voor de stijl van de dienstverlener en gaan op meer details letten dan ze anders zouden doen.

**$T = P - V$  (Tevredenheid = Perceptie – Verwachting)**

Of je lof hebt, hangt van je tevredenheidsgraad af. Die tevredenheid is te vatten in de formule  $T = P - V$  (Tevredenheid = Perceptie – Verwachting). Als je een zekere graad van dienstverlening verwacht en je perceptie van de geleverde dienstverlening is hoger, dan ben je tevreden. Als je

perceptie lager uitvalt dan wat je verwachtte, ben je een ontevreden klant. Anders uitgedrukt: het moet onze zorg zijn dat de verwachtingen overtroffen worden. Dat is behoorlijk inspannend, en alle middeljes zijn goed om die voldoening te verhogen. Wachttijden inkorten en de klant het gevoel geven dat zijn wachten eigenlijk toch nog meeviel, zijn voorbeelden.

Wachttijden kunnen erg frustrerend zijn. Denk maar even aan een klassiek voorbeeld: de file op de snelweg. Je wordt zenuwachtig of onzeker als je niet weet hoe lang de file is en of ze wel voor iedereen even snel of traag vordert.

### Beleving van wachttijden

David Maister ([www.davidmaister.com](http://www.davidmaister.com)) formuleerde een aantal stellingen over de psychologische beleving van wachttijden. Ze zijn uiteraard niet van toepassing op elke situatie waarin een klant een wachtende klant wordt.

- Klanten ergeren zich minder als ze weten dat ze opgemerkt zijn.

Het is vaak verbazend hoe weinig naar deze basisregel geluisterd wordt. De klant begroeten, aankijken, inschrijven en aanspreken, houdt een startschot in. 'Je wachttijd begint, want we hebben je bestaan opgemerkt, vanaf nu is er iemand die zich om je zaak bekommert.' Dat wachten op het eerste menselijke contact wordt door klanten vaak met veel ongeduld beoefend. Onderzoek naar responstijden legt vaak frustratiemogelijkheden bloot. De steekproeven over e-mail waarover in het vorige nummer van *Ad Rem* werd gerapporteerd, hebben duidelijk getoond hoe weinig evident respons en bereikbaarheid soms kunnen zijn.

- Klanten ergeren zich minder als ze iets te doen hebben.

Het is een slimme gedachte om klanten iets te laten beleven tijdens hun wachtperiode. Tijdschriften in de wachtkamer, wachtmuziek om naar te luisteren bij het doorschakelen, de mogelijkheid om alvast je bestelling te kunnen doorgeven in het fast-foodrestaurant, de informatiebrochure voor de sollicitant, de mogelijkheid om naar de website te surfen: het zijn allemaal methodes om de klant iets te laten doen.

- Klanten ergeren zich minder als ze minder reden tot ongerustheid hebben.

Wie zich als wachttijdmanager afvraagt waarover klanten zorgen zouden kunnen hebben en wat eraan gedaan kan worden, is bezig met de essentie van klantvriendelijkheid. Ongerstheid neem je weg door de mogelijke oorzaak van vervelende gevoelens te benoemen en toe te lichten wat er te gebeuren staat.

*'Maak u geen zorgen, het einde is in zicht', 'We hebben bijna alle elementen van uw dossier samengebracht, 'Iedereen zal zeker een goede zitplaats hebben', 'De trein naar Turnhout wacht op deze trein voor aansluiting'.*

**• Klanten ergeren zich minder als ze de duurtijd van de wachtperiode kennen.**

Het is erg enerverend om zonder enige informatie aan de lijn te hangen, als niemand je vertelt hoe lang het wachten nog duurt. *'Al onze lijnen zijn bezet'* is een ontmoedigende boodschap. Bij *'Al onze operatoren zijn bezet'* kun je je al iets meer voorstellen, maar pas bij *'Er zijn nog vier wachtenden voor u'* kun je de wachtrij duidelijk voorstellen. Een ander voorbeeld gaat over je afspraak met de arts. Een half uurtje wachten ervaar je waarschijnlijk niet als vervelend. Je weet immers wat er gaat gebeuren. Maar als de vorige consultatie uitloopt, zijn de twaalf minuten die je na de geplande tijd nog wacht, ergerlijk.

**• Klanten ergeren zich minder als ze weten wat er gebeurt.**

Piloten en buschauffeurs hebben geleerd dat hun passagiers verdraagzamer worden zodra ze gehoord hebben wat de reden van een vertraging is. Op luchthavens zijn er dagelijks wel groepjes ontgoochelde reizigers te vinden die zonder enige informatie over de vertraging hun lot ondergaan. Terwijl je dit leest, vragen allicht nogal wat klanten zich af waarom de beloofde levering uitblijft of wanneer die ramen in het huis in aanbouw zullen worden geplaatst. Ruim gezien zijn een bezoek aan de tandarts en de tijd die een patiënt met opengesperde mond doormaakt in de stoel, wachtrijen. Een klantvriendelijke tandarts zegt je dat het allemaal wel meevalt en dat het nog een kwestie van twee minuutjes is voor je tandvulling klaar is.

Niet geïnformeerd worden is een van de meest voorkomende redenen voor ontevredenheid van klanten: het is erg onprettig als niemand iets zegt over wat er gebeurt. Omgekeerd

is het een krachtig en onderscheidend middel als dat wel wordt gehanteerd in het klant-leverancierproces. Het voorbeeld van een advocaat-cliënttraject is typerend. Goede en cliëntvriendelijke advocaten hanteren het principe om ook in langlopende dossiers hun partij op de hoogte te houden van de stand van zaken, ook ... als er helemaal geen nieuws is. Zo'n raadsman meldt je dan dat er eigenlijk niets te melden valt en dat hij je dossier met de volle aandacht blijft volgen. Als cliënt voel je de betrokkenheid van iemand aan wie je je legale lot hebt verbonden. De meester die zich in stilte hult, zal op minder krediet en een minder succesvol vonnis kunnen rekenen.

**• Klanten ergeren zich minder als ze het gevoel hebben dat het er eerlijk aan toe gaat.**

Daarom heeft een nummertje trekken een temperend effect. Je weet waar je aan toe bent, en zelfs al moet je lang wachten, heb je toch de indruk dat je fair behandeld wordt. Er schuilt dus een gevaar in op het eerste gezicht oneerlijke systemen waarbij je de andere wachtenden de pas afsnijdt. Snelkassa's, golden-cardbalies, vroegebestellerpremies en allerlei VIP-behandelingen bij het aanschuiven kunnen tot vreugde of ergernis leiden. Veel gevallen van verkeersagressie vinden hun oorsprong in het spel van inhalen en unfair ritsen.

In een wachtrij is het belangrijk om de wachtenden duidelijk te maken dat er uitzonderingen op de first-in-firstoutregel kunnen zijn. Mijn huisarts heeft dat goed begrepen want in de wachtkamer is duidelijk vermeld dat hij erop staat om zeer ernstige gevallen eerst te behandelen. Misschien ben ik het met zijn standpunt niet eens, maar hij heeft me in ieder geval duidelijk gemaakt waar ik me in de wachtrij bevind en wat er kan gebeuren.

**IN DE BROCHURE STOND DUIDELIJK:  
'DE KOPIEËN WORDEN GEMAAKT TERWIJL U WACHT!'**



- **Klanten zijn bereid langer te wachten naarmate datgene waarop ze wachten, voor hen waardevol is.**

Een voorbeeld: hoe duurder of exclusiever het product is waarop je wacht, hoe langer je bereid bent te wachten. Het is waarschijnlijk dat wachten in een meersterrenrestaurant je helemaal niet opstandig maakt. Het hoort misschien zelfs bij het aureool van duur uiteten dat je wat moet wachten. En de talentvolle copywriter mag het zich veroorloven om pas na enkele weken aan je opdracht te beginnen. Beginnende huurschrijvers moeten zich nog bewijzen.

- **Alleen wachten voelt langer aan dan samen met anderen wachten.**

Dat merk je in pretparken en bij het aanschuiven voor kaartverkoop. In groep wachten houdt in dat je door medewachtenden getroost kunt worden als het wat al te lang duurt of als je een extra vertraging te horen krijgt. Net zo kan het positief overkomen als je te lezen krijgt dat voor alle 126 kandidaten de selectieprocedure net iets langer zal duren. Je voelt dan dat je niet alleen bent met je zorgen.

Ongetwijfeld zijn er nog principes die we bij het omgaan met klanten in een wachtrij het best niet met voeten kunnen treden. De psychologie van wachtenden is complex en verrassend. De bovenstaande wetten van Maister kunnen gebruikt worden als een checklist voor wie wachttijden wil gebruiken als een geboden kans en niet als een aanleiding tot frustratie. ●

#### DE AUTEUR

**Marc Vermeulen** is zaakvoerder van het opleidingsbureau M-ARC en redactielid van Ad Rem. Zijn weblog over training en ontwikkeling verschijnt drie keer per week op [www.m-arc.be](http://www.m-arc.be). [info@m-arc.be](mailto:info@m-arc.be)

# “Klachten kun je beter voorkomen dan genezen.”

ERIK DAMS

INTERVIEW MET INGRID DE JONGE, HOOFD NATIONALE CLIËNTENDIENST ING BELGIË

*Ingrid De Jonge is twaalf jaar actief bij de nationale*

*Cliëntendienst van ING België. Vroeger werd een klacht*

*beschouwd als een kans, stelt ze vast. Maar vandaag is het*

*uitgangspunt helemaal gewijzigd: je moet klachten in de eerste*

*plaats voorkomen. Daarom werkt de Cliëntendienst niet alleen*

*remediërend, maar steeds meer preventief.*

**Ad Rem: Uw afdeling heet ‘Cliëntendienst’. Moet dat niet ‘Klachtendienst’ zijn?**

*Ingrid De Jonge:* We hebben de ervaring dat we met onze afdeling heel veel positieve zaken kunnen realiseren. De naam *Klachtendienst* komt dan wat negatief over. We vinden *Cliëntendienst* beter, al denken sommige cliënten dat ze er alle mogelijke bankinformatie kunnen vragen.

**Ad Rem: Is een Cliëntendienst echt nodig? Kunnen de lokale bankkantoren de problemen niet zelf oplossen?**

*Ingrid De Jonge:* De eerste gesprekspartner van een cliënt is inderdaad het kantoor. Dikwijls kan een klacht daar opgevangen en zelfs opgelost worden. Onze kantoormedewerkers hebben een computerprogramma om een klacht van een cliënt te noteren, bijvoorbeeld als de cliënt een

debitering van zijn rekening betwist. De klacht wordt afgedrukt met de belofte dat de cliënt een antwoord zal krijgen binnen acht werkdagen. Snelheid van handelen is erg belangrijk. Je mag een positief antwoord geven, maar als de cliënt maanden heeft moeten wachten, kan het effect van het antwoord zelfs negatief worden. Om onze kantoren in staat te stellen zelf klachten op te lossen, hebben ze de mogelijkheid om voor betwistingen over beperkte bedragen een teruggave in geld te doen. We noemen die verrichting ‘We care’. Vanzelfsprekend past ‘We care’ in een gezonde commerciële politiek en houden we een overzicht bij van de teruggaven.

**Ad Rem: Wordt zo’n teruggave niet al te gemakkelijk gebruikt om klagers te sussen?**