

# Leren van klachten gaat niet vanzelf

Manja Bomhoff en Yvonne van der Vlugt

‘Het is nu een jaar later en ik kan nog steeds niet van me afzetten hoe de nazorg zó slecht kon zijn. Door al die misverstanden, dat onbegrip en die miscommunicatie ben ik er behoorlijk overspannen van geweest. Ik hoop dat dit niemand anders zo overkomt!’

**D**e hoop dat iets vergelijkbaars een ander niet ook overkomt is voor veel klagers een van de belangrijkste redenen om een klacht in te dienen. Ze willen dat er van hun klacht wordt geleerd en dat er door hun klacht iets verbetert.

Wettelijke klachtregelingen noemen naast het herstel van de relatie ook het belang van het leren van klachten als de belangrijkste doelstelling.<sup>1</sup> Goede klachtbehandeling is daarmee geen doel op zich, maar een middel om bij te dragen aan het herstel van de relatie met de klager en het leren van klachten door de organisatie. Toch gaat de meeste aandacht nog uit naar de meer formeel-juridische aspecten van klachtbehandeling, zoals de toegang, de ontvangst en de termijnen. Het leren blijft nog onderbelicht.

Tegenwoordig kiezen klachtenfunctionarissen in het publieke domein (bij de overheid, in de gezondheidszorg, etc.) gelukkig steeds vaker voor een bemiddelende opstelling om een conflict op te lossen, waarbij wordt verkend welke achterliggende belangen er spelen en waar het de klager echt om te doen is. Vaak komt het leren dan naar voren als een belangrijk doel van de klager. Bemiddeling is dus niet alleen waardevol ter voorkoming van verdere escalatie van het conflict, het kan het leren – als gezamenlijk belang – meer naar de voorgrond brengen.

## ‘Gratis advies’

Maar het leren van klachten gaat niet vanzelf. Bestuurders en managers noemen klachten wel-



iswaar ‘gratis advies’, maar hoe dat ‘advies’ in de praktijk ter harte genomen moet worden blijft de grote vraag. Het formuleren van lessen, het prioriteren van pijnpunten, het bereiken van de juiste leerdoelgroep en het werken aan verbetering naar aanleiding van klachten gebeurt niet of onzichtbaar. Zowel in rapporten van de Nationale ombudsman (Pgb-trekkingsrecht en de (niet) lerende overheid, 2015/123) als in onderzoek (zie bijvoorbeeld NIVEL, 2017; Vos e.a., 2018) wordt dan ook geconcludeerd dat er in de praktijk onvoldoende van klachten wordt geleerd. In mooie overzichten en tabellen presenteren klachtbehandelaren de klachten in kwartaal- en jaarverslagen. Klachten die een bepaalde afdeling betreffen, sturen ze integraal door naar de verantwoordelijke manager. In het jaarverslag beschrijven

ze aanbevelingen die volgen uit hun synthese van alle ontvangen klachten. Maar leidt dat als vanzelfsprekend tot leren?

Er zijn verschillende organisatorische en systeem-oorzaken aan te wijzen waarom het leren van klachten zo lastig blijkt. Zo belemmeren de vorm, de registratie en de rapportage van klachten vaak het leren. Evengoed zitten er wat betreft het leren nadelen aan een klachtafhandeling op (grote) afstand van het primaire proces of op (grote) afstand van het bestuur en zonder directe link met beleidsvorming. Ook de cultuur binnen de organisatie en het vermogen van medewerkers en leidinggevendenden om een klacht niet alleen als kritiek te zien speelt een rol. De eerste stap is echter het zien van de potentiële kracht van klachten en de vele verschillende manieren waarop klachten een rol kunnen spelen bij de totstandkoming van blijvende verbetering.

## Een klacht kan laten zien hoe angstig burgers zich door overheidsoptreden kunnen voelen

### Leren kan op zo veel manieren

Iedere klacht stelt ons voor de vraag: hoe kunnen we hier beter door worden? Dat vergt creativiteit, flexibiliteit en reflectie. Flexibiliteit omdat geen enkele klacht, en daarmee geen enkele les, hetzelfde is. Creativiteit, omdat steeds weer nagedacht moet worden over het best mogelijke bereik van de lessen uit klachten en reflectie omdat dit vragen oproept over de waarde van klachten, de rol van klachtbehandeling en van de klachtbehandelaar zelf.

### Wát valt er van een klacht te leren?

Van de ene klacht valt meer te leren dan van de andere. Uit onze gesprekken met klachtbehandelaren blijkt dat ze het vaak lastig vinden om onderscheid tussen klachten aan te brengen. In hun contact met klagers is het namelijk essentieel om klagers gelijk te behandelen en daarbij een objectieve en onafhankelijke rol in te nemen. Echter, het leren van klachten vergt een andere rol. Om te kunnen leren van een klacht is niet langer die neutrale onpartijdige klachtbehandelaar nodig, maar moet de klachtbehandelaar durven analyseren, selecteren en prioriteren.

Niet alle klachten hebben gelijke waarde voor de organisatie of hoeven even veel gewicht te krijgen.

Dat heeft een inhoudelijk reden: in de ene klacht zitten meer, of beter toepasbare, lessen verscholen dan in de andere. Maar ook een tactische: als alle klachten met even veel gewicht worden doorgegeven aan de rest van de organisatie, dan is het lastig om de interesse voor klachten te wekken.

Daarom moet er worden nagedacht over de vraag of de klacht een directe les bevat of juist op indirecte wijze leerzaam is. Soms is een klacht namelijk makkelijk te interpreteren en de les in één zin samen te vatten. Dan gaat het bijvoorbeeld om verbetering van de dagelijkse uitvoering: de wifl werkt slecht, het loket is lastig toegankelijk of een afspraak ging drie keer niet door. Maar een klacht kan ook een complex geheel aan omstandigheden of gebeurtenissen omvatten waarbij de belangrijkste les op een heel ander niveau ligt.

Ze kunnen belangrijke inzichten bieden en het inlevingsvermogen van de organisatie en van medewerkers stimuleren.

'Na een moeilijke periode waarin ik dakloos ben geweest en bij het Leger des Heils verbleef, ben ik weer een beetje opgekrabbeld. Ik heb een eigen huis gekregen, maar sta nog wel onder beschermingsbewind. In de periode dat ik dakloos was heb ik boetes gekregen voor een auto die ik allang niet meer heb. Het gaat om vijftien boetes. Gisteren kreeg ik een brief van de politie dat ik vijf boetes in één keer moet betalen, anders komt de politie me gijzelen en nemen ze me mee. Ik ben doodsbang dat ik mijn huis nu weer kwijtraak.'<sup>2</sup>

Zo'n klacht laat zien hoe angstig of kwetsbaar burgers zich door overheidsoptreden kunnen voelen.

'Vanaf 2015 viel het toekennen van de Pgb in handen van de gemeente. Het Pgb werd in 2015 gewoon gecontinueerd, dat ging goed. Totdat ik echter voor 2016 opnieuw een Pgb moest aanvragen. Toen werd het verwarrend: ik kreeg zowel van Jeugdbescherming als van de gemeente formulieren om het Pgb aan te vragen. Met verschillende eisen, en met verschillende termijnen. Niemand kon mij vertellen bij wie ik nu moest zijn. Op maandag krijg je medewerker A aan de telefoon en verhaal A, op dinsdag krijg je medewerker B met zijn eigen verhaal. Hoe moet ik in vredesnaam weten wie er gelijk heeft? Beide instanties verwezen naar elkaar. Zie als ouder dan maar eens de juiste zorg te regelen. Het opvoeden van een

ernstig hulpbehoevend kind is al een uitputtingslag – wat ik overigens met veel liefde doe – maar het hele gedoe eromheen maakt me als ouder soms wanhopig. Ik ben dan nog goed opgeleid en verbaal sterk en mij kost het al zoveel moeite. Hoe zit dat dan met al die kinderen wier ouders minder capabel zijn? Ik kan me zo goed voorstellen dat sommigen het gewoon opgeven. En wie regelt dan de nodige zorg voor die kinderen, zodat ook zij een toekomstperspectief hebben?’<sup>3</sup>

Zo’n klacht maakt inzichtelijk hoe ingewikkeld het regelen van de noodzakelijke voorzieningen kan zijn. Voorzieningen die weliswaar wettelijk zijn geregeld, maar in de praktijk anders uit kunnen pakken.

De specifieke omstandigheden uit dit soort klachten kunnen gezien worden als illustratie en helpen bij het leren door verplaatsing in de ander. In de kern gaan dit soort klachten vaak niet om waarheidsvinding, maar om de spanning tussen de verschillende perspectieven: van de organisatie, het wettelijk systeem, de professionals en de burgers.

### Wie kan er leren?

Naast het bepalen van de les moet er bepaald worden of dit een les is die de organisatie op dit moment en met deze aanleiding ook wil en kan leren. En wie er kunnen leren van deze klacht(en): voor wie is deze les zinnig? Dit kunnen andere personen zijn dan tegen wie de klacht in eerste instantie is gericht. Het kan ook gaan om personen of instanties buiten de eigen organisatie, bijvoorbeeld wanneer het gaat om de inhoud van wetgeving.

Zoals bij de volgende klacht tegen een vaatchirurg. Deze dokter heeft vlak voor de operatie nog aan de patiënt gevraagd om welk been het gaat, wat leidt tot de volgende klacht:

‘Zo’n operatie is toch spannend, je moet je tenslotte helemaal overgeven aan die artsen. Toen mij vlak voor de operatie opeens werd gevraagd naar mijn naam en naar waarvoor ik kwam raakte ik compleet overstuur. Wisten zij dit dan niet? Hadden ze hun huiswerk soms niet gedaan? Ik schrok en kon amper iets uitbrengen. Een ellendig gevoel van angst en onmacht. Dat gevoel had ik nog steeds toen ik na de – overigens succesvolle operatie – weer wakker werd.’



Wanneer de klacht van deze geschrokken patiënt wordt doorgestuurd naar de vaatchirurg zal zij aangeven dat zij heeft gehandeld volgens protocol. Haar vraag is uiteraard bedoeld om rechts-links-wisselingen tegen te gaan. In het beste geval krijgt de patiënt een geduldige uitleg over patiëntveiligheid en wat statistieken over de gunstige invloed van *last-minute checks* om medische fouten tegen te gaan. Maar wanneer zo’n klacht als ‘ongegrond’ wordt beoordeeld omdat de arts volgens het protocol heeft gehandeld of wanneer de klacht wordt ‘afgedaan’, stopt het leren nog voordat het begonnen is. Terwijl deze ervaringen van klager en vaatchirurg samen zo nuttig zouden kunnen zijn voor opstellers van het protocol. Inzicht in hoe zulke belangrijke vragen in stressvolle situaties voor angst en onzekerheid kunnen zorgen leidt tot een verbeterd invoelen en gezamenlijk leren. Bij navraag binnen de organisatie zou het bovendien goed kunnen zijn dat het vaker voorkomt dat patiënten voor een operatie onaangenaam verrast worden door dit soort cruciale, maar voor sommigen lastig te plaatsen controlevragen.

## Er valt op allerlei manieren te leren van klachten

### Hoe kan er geleerd worden?

Ten slotte valt er op allerlei manieren te leren van klachten. Nu worden klachten vaak integraal of in samengevatte vorm doorgestuurd naar de beklagde in de hoop dat die er zelf lering uit trekt. Als er al een leerstrategie is dan is die van de eerste orde: er wordt op het individuele casusniveau iets opgelost. Soms wordt er ook in de tweede orde geleerd: dan worden de achterliggende doelstellingen aangepast en wordt

een richtlijn aangepast of het beleid veranderd. Interessant zou zijn om te kijken of er ook derde-orde-leren kan plaatsvinden, waarbij de leerdoelgroep zelf reflecteert op de te leren lessen en dat, met ondersteuning, omzet in de praktijk (Argyris, 1977). Omdat je daarmee juist preventief leert en het burgerperspectief binnen de organisatie een plek geeft. Ook interessant is om te kijken of er geleerd kan worden mét klachten als leermateriaal zodat bijvoorbeeld bij een bepaald speerpunt relevante klachten worden betrokken.

## Met een terugkoppeling is het leren van klachten echt compleet

De klager kan ook zelf gevraagd worden om in dit proces een rol te spelen. Dat zal voor veel klachtbehandelaren nog erg spannend zijn. Klachtbehandelaren durven nog weinig gebruik te maken van de kracht van klagers. Terwijl: wie zegt dat geen enkele klager een groter podium wenst of verdient? De klachtbehandelaar kan een klager vragen welk doel hij nastreeft en wie hij zou willen bereiken met zijn klacht. Het is aan de klachtbehandelaar om het podium te bepalen en de geschiktheid van de klager hiervoor in te schatten. Als een klager zijn verhaal goed onder woorden kan brengen en zijn klacht graag op een bijeenkomst wil presenteren of in een (spiegel-)gesprek wil toelichten dan kan dit een bijzondere kans zijn voor de hele organisatie om een dieper begrip te krijgen voor het perspectief van burgers.

De klachtbehandelaar zal, als ambassadeur van het leren van klachten, manieren moeten ontdekken waarop hij de organisatie voor klachten kan interesseren. In de ene organisatie is een maandelijks blog waarin een gouden klacht wordt uitgelegd een goed idee, in de volgende werkt het houden van presentaties of het aanbieden van workshops. Leren doe je samen. Wanneer de klachtenopvang is geprofessionaliseerd is deze meestal tegelijkertijd buiten het primaire proces komen te vallen. Dit maakt het noodzakelijk om binnen de organisatie partners te zoeken, draagvlak te creëren bij management en bestuur. Een strategische klachtbehandelaar trekt bijvoorbeeld op met beleidsmedewerkers, kwaliteitsadviseurs en de meest geïnteresseerde professionals en managers en overtuigt zo samen steeds meer sleutelpersonen in de organisatie. Om vervolgens anderen in de organisatie te verleiden tot het leren van klachten. Aan klachtbehandelaren de schone taak om binnen hun organisaties in kaart te brengen welke stakeholders

geïnteresseerd zijn en in beweging kunnen komen voor klachten.

### Tot slot

Het is voor klachtbehandelaren belangrijk om zich ook de rol van ambassadeur voor het leren van klachten eigen te maken. Als klachten namelijk naast het herstel van de relatie ook kunnen bijdragen aan het leren door de organisatie, dan komt de waarde van klachtbehandeling en van de klachtbehandelaar pas echt goed tot zijn recht. En als een klacht dan tot een wezenlijke en blijvende verbetering heeft geleid en er werkelijk een dieper inzicht is ontstaan? Dan is het uiteraard zaak om de klager daarvan op de hoogte te stellen. Met een terugkoppeling is het leren van klachten echt compleet.



### Noten

- 1 Wettelijke klachtregelingen: zoals in de Algemene wet bestuursrecht en de Wet kwaliteit klachten geschillen zorg.
- 2 Rapport Nationale ombudsman, *Gegijzeld door het systeem*, 2015/160.
- 3 Rapport Nationale ombudsman, *Klachtbehandeling in het sociaal domein*, 2017/035.

### Literatuur

- C. Argyris, 'Double loop learning in organizations', *Harvard Business Review* September 1977.
- B. Laarman, S. van Schoten & R. Friele, *Nulmeting: Wet Kwaliteit, Klachten en Geschillen Zorg (Wkkgz)*, Utrecht: NIVEL 2016. Te downloaden van nivel.nl.
- M. de Vos, J. Hamming & P. Marang-van de Mheen, 'The problem with using patient complaints for improvement', *BMJ Quality and Safety* January 3, 2018.

Dr. M. Bomhoff en mr. dr. Y. van der Vlugt zijn oprichters van Leren van klachten.