

MANJA BOMHOFF EN
YVONNE VAN DER VLUGT

**VOLGENDE
KEER
BETER!**

LEREN VAN KLACHTEN
OVER JE ORGANISATIE

THEMA.

VOLGENDE KEER BETER!

**LEREN VAN KLACHTEN
OVER JE ORGANISATIE**

**MANJA BOMHOFF EN
YVONNE VAN DER VLUGT**

Thema, uitgeverij van Schouten & Nelissen

VOORWOORD

Lees je wel eens een klachtbrief, of luister je wel eens naar iemand die een klacht heeft? Ik ken bestuurders en bewindspersonen die van harte 'ja' zeggen, maar anderen vinden klachten lastig, of een aanleiding om defensief te reageren. Barack Obama wilde als president iedere week een aantal brieven lezen, dat vond hij belangrijk. Vaak hoor ik mensen enthousiast vertellen over hun ervaringen met klachten en soms over wat ze ervan geleerd hebben voor hun dagelijkse praktijk.

Niet iedere klacht is een pretje. Ik sprak eens een staatssecretaris die een 'kogelbrief' had ontvangen. Licht geschokt door die ervaring zag ze dat er een 06-nummer toegevoegd was. Ze belde en vroeg: 'Ik ben geschrokken van die kogel, waarom doet u dat?' Het antwoord was laconiek: 'Anders had u mij toch niet gebeld?' Deze anekdote heb ik vaak gebruikt als illustratie, ook bij een groep burgemeesters. Dat leidde bij sommigen tot forse kritiek, want bij een kogelbrief moet je volgens het geweldsprotocol melden. Wat is wijsheid? De nieuwsgierigheid van de staatssecretaris vormde de basis om te leren van deze klacht: iemand heeft een reëel probleem en wil gehoord worden.

In hun handzame en toegankelijke boek bespreken Manja Bomhoff en Yvonne van der Vlugt wat je kunt leren van klachten en vooral hoe je dat aanpakt. Zij doen dat op basis van hun brede onderzoekservaring binnen de publieke sector, onder meer bij de Nationale ombudsman. Publieke organisaties kunnen natuurlijk klacht na klacht behandelen, maar uiteindelijk draait het steeds om de vraag: waarom gaat het hier, en mogelijk in soortgelijke situaties, mis? De auteurs bieden praktische methodes om als individu, maar ook als organisatie de verschillende kanten van klachten te begrijpen, te bespreken en het de volgende keer beter te doen.

De overtuigingskracht van de schrijvers zit in de herkenbare praktijken die zij beschrijven. Hun benadering lijkt zo simpel: professionele organisaties hebben nieuwsgierigheid nodig om goed te kunnen functioneren. Die nieuwsgierigheid is essentieel, omdat die ertoe bijdraagt dat je openstaat voor de terugkoppeling die noodzakelijk is om je missie als organisatie waar te maken. Deze benadering spreekt mij aan. 'Kleur eens buiten de lijntjes' is een van hun adviezen. Vanuit mijn praktijk als Nationale ombudsman kan ik dat alleen maar onderschrijven. In veel situaties kan geleerd worden van klachten, maar dat vraagt wel een onderzoekende benadering.

Mijn advies: *Volgende keer beter*, van harte aanbevolen voor nieuwsgierige mensen.

Alex Brenninkmeijer

Van 2005 tot 2014 Nationale ombudsman, daarna hoogleraar Institutionele aspecten van de rechtsstaat aan de Universiteit Utrecht en lid van de Europese Rekenkamer

INHOUD

Inleiding	9
1 Kansen te over	19
2 Jij bent aan zet	27
3 Ontvankelijker met een andere bril	37
4 De waarde van klachten	45
5 Zoek naar een goede les	55
6 Kleur eens buiten de lijntjes	67
7 Gebruik je etalage	77
8 Nog even over die klagers...	89
Oefeningen	99
Bronnen	103
Dankwoord	109
Over de auteurs	111

INLEIDING

In 2020 kwamen er in Purmerend klachten binnen over de 'Meer doen'-regeling, waaruit sportieve en culturele activiteiten van mensen met een kleine beurs worden vergoed. De klachten kwamen van mensen die zich door een brief in januari opeens realiseerden dat ze in het voorafgaande jaar ook een beroep hadden kunnen doen op de regeling, maar daar nu te laat voor waren. Jurist Nick Steenhagen, verantwoordelijk voor de klacht- en bezwarenbehandeling:

Als je puur vanuit de regeling redeneert, hebben deze klagers ongelijk. We zouden kunnen zeggen dat ze te laat zijn. Dat ze het dit jaar op tijd opnieuw kunnen proberen. Maar als je erover doordenkt dan zijn dit juist de mensen voor wie de regeling is bedoeld. Mensen die het lastig hebben en door deze regeling een steuntje in de rug krijgen.

Purmerend koos voor een andere opstelling en paste het proces aan. Er wordt voortaan in oktober een reminder gestuurd. Bovendien besloot de gemeente voor deze keer wat coulanter te zijn en de kosten alsnog te vergoeden. Een simpele en doeltreffende oplossing. Leren van klachten hoeft niet groots en meeslepend te zijn. Vraag je af hoe je organisatie, overheid of systeem er veiliger, toegankelijker, sneller of fijner van kan worden.

IN DE VERDRUKKING

'Een klacht is gratis advies', hoor je managers en bestuurders vaak zeggen. Toch valt het met dat leren van klachten in de praktijk vies tegen. Hoe komt dat toch? Wat zou het

leren van klachten makkelijker kunnen maken? Hoe kunnen we onze organisaties en overheden stimuleren daarmee aan de slag te gaan? Die vragen staan centraal in dit boek.

Het leren van klachten komt snel in de verdrukking. Met de beste bedoelingen van de wereld werken veel organisaties het onbewust tegen. Door een te grote focus op de behandeling, een beperkte kijk op leren, een gebrek aan inzicht in de waarde van klachten of verkeerde veronderstellingen over klagers en klachten. Ontzettend zonde. Dit boek laat zien hoe het leren van klachten eruit kan zien als je het belang ervan inziet, weet wat jij zelf kunt doen en ziet waar de kansen liggen. Net als Nick en zijn collega's in Purmerend kun ook jij het leren van klachten in jouw organisatie stapje voor stapje stimuleren. Daarbij gebruiken we, net als de Nationale ombudsman, een brede definitie van klachten als 'uitingen van ongenoegen'. In hoofdstuk 3 gaan we dieper op de definitiekwestie in.

Ook al zeggen wetten, evaluaties, burgers en verantwoordelijken dat er meer moet worden geleerd van klachten, met een oproep alleen ben je er nog niet. In de praktijk tellen andere zaken. Soms geloven medewerkers niet dat er iets zinnigs uit klachten te halen valt. Of een organisatie is wel bereid te leren, maar blijft steken in het zoeken naar trends. Vaak ook loopt het leren vast door een gebrek aan inzicht in wát er te leren valt. Of er is simpelweg geen tijd: we moeten al zo veel.

Snij het onderwerp aan en je hoort allerlei redenen waarom het voor een organisatie lastig kan zijn om van klachten te leren:

Hoezo moet ik leren van die klacht? Ik kon er helemaal niets aan doen! Het lag niet aan mij, we waren onderbezet. En trouwens, dit had ook mijn collega kunnen overkomen hoor. Een professional

Wat heeft de raad van toezicht aan een overzicht van onze klachten? We geven ze toch ook geen overzicht van de complimenten die we ontvangen? Een bestuurder

Waarom heeft mijn afdeling meer klachten dan vorig jaar? En meer dan de andere afdelingen? Wat gaat er hier mis? Een manager

O ja, dat hadden we kunnen weten, daar is meneer X weer, voor de zoveelste keer. Dat is één van onze notoire klagers. Het kost ons zoveel tijd, we kunnen daar echt niets van leren. Een stafmedewerker

Met klachten kunnen we niet zoveel. Het zijn altijd incidenten, n=1, daar kunnen we geen structurele trends uit halen. Een kwaliteitsmedewerker

Natuurlijk kan er een goede reden zijn om te besluiten niet te willen leren van een klacht. Als je niet kunt achterhalen hoe je er beter van kunt worden, bijvoorbeeld. Maar in de praktijk hoor je vooral veel slechte redenen om niet te leren van klachten: misvattingen over de waarde van klachten, angst voor de emoties van klagers of een vermeend gebrek aan invloed. In dit boek nemen we deze 'redenen' stuk voor stuk onder de loep. Door te laten zien wat er nodig is om te kunnen leren van klachten, willen we jou helpen om anderen te overtuigen van het belang ervan.

HET GROTERE BELANG

Alle complexe systemen zijn voor hun welslagen afhankelijk van een terugkoppelingsmechanisme. Dat geldt voor de natuur, voor de medische wetenschap, voor de economie. Met jouw gezondheid gaat het fout zodra dat mechanisme in je lichaam is verstoord en essentiële signalen tussen je organen niet meer doorkomen. De democratie is ook afhankelijk van zo'n terugkoppelingsmechanisme: de informatiestromen moeten vrijelijk kunnen vloeien. Het is de kunst dat mechanisme zo krachtig en vitaal mogelijk te maken. Alex Brenninkmeijer, Nationale ombudsman van 2005 tot 2014

In dit boek draait het om organisaties in de (semi)publieke sector, van gemeente tot ziekenhuis en van Belastingdienst tot inspectie. De noodzaak om te leren van klachten is er groot. Klachten zijn een onderdeel van het terugkoppelingsmechanisme van de publieke sector. Klagers hebben er belang bij én recht op. Tegelijkertijd hebben ze minder macht en minder alternatieven dan in de private sector. Naast het directe belang van de klagers speelt het algemeen belang van ons allemaal, als belastingbetalers, als mogelijke gebruikers of als toekomstige klagers.

Al dan niet willen leren van klachten is onderdeel van wat een organisatie belangrijk vindt, van welke waarden er gelden. Welke ruimte voelen bestuurders om naar andere meningen te luisteren? Nemen ambtenaren hun burgers serieus? Hebben ze interesse

in verbetermogelijkheden? Als medewerkers zien dat klagers serieus genomen worden, voelen zij zelf ook meer ruimte om aan te geven waar het volgens hen beter kan. Ook zij kunnen ervoor kiezen om hun ongenoegens te uiten in de vorm van een klacht. Daarover gaat het ook in dit boek, want als je naar klachten kijkt met de intentie om ervan te leren, maakt het niet uit of ze van binnen of van buiten komen. Ze gaan over de dagelijkse praktijk en kunnen nuttige informatie bevatten.

Een hele generatie politici, bestuurders en ambtenaren is opgevoed in het denken en spreken in termen van de overheid als bedrijf, met kosten en baten. Voor velen is de taal van de democratische rechtsorde een vreemde taal geworden. Vaak hebben ze een blinde vlek voor het dagelijkse werk van artsen, onderwijzers, politieagenten, de mensen bij de Belastingdienst. Voormalig vicepresident van de Raad van State Herman Tjeenk Willink in *De Groene Amsterdammer* van 7 april 2021

Het behandelen en leren van klachten is in de publieke sector bovendien een wettelijke verplichting. Allereerst is er de Awb, de Algemene wet bestuursrecht, waarin is vastgelegd dat iedereen kan klagen over de manier waarop een bestuursorgaan zich heeft gedragen. Daarnaast zijn er allerlei specifieke wetten waarin het recht om te klagen staat vermeld, zoals de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg, de Wet educatie en beroepsonderwijs, de Wet op het financieel toezicht, de Jeugdwet en de Penitentiaire beginselenwet. Ze onderstrepen het belang dat we in onze maatschappij hechten aan klachten en aan de wens dat ervan geleerd wordt.

VAN ALLE KANTEN NODIG

Dit boek is bedoeld voor iedereen die meer wil leren van klachten in zijn organisatie. Voor managers en bestuurders die hun organisatie willen inspireren en het burgerperspectief centraal willen stellen. Voor professionals die niet alleen problemen willen oplossen, maar willen bijdragen aan wezenlijke veranderingen. Voor kwaliteits- en innovatieteams die uitgedaagd willen worden. Voor klachtbehandelaren die de organisatie willen versterken. Voor managers die weerstand willen overwinnen. Voor beleidsmakers die willen dat er op hun beleidsterrein vooruitgang wordt geboekt. En voor toezichthouders die zinnige vragen willen stellen en hun controlerende rol goed willen vormgeven.

Voor de een gaat het wellicht vooral om de reputatie van de organisatie. De ander voelt zich solidair met de klagers of juist met de professionals. Weer een ander ziet

1 KANSEN TE OVER

Klagers kunnen wel willen dat jouw organisatie iets leert van hun klacht, maar hebben jullie daar zelf ook belang bij? Waarom zou je als overheid of organisatie willen leren van klachten? Wat motiveert jouw gemeente, school of inspectie om het een volgende keer beter te willen doen?

Regelmatig is een (wettelijke) verplichting de aanleiding om aan de slag te gaan met het leren van klachten. Misschien hebben de vragen van een journalist of de aanbevelingen in een evaluatie jullie op scherp gezet. Dat onderstreept de urgentie. Soms vergroot het de beschikbaarheid van mensen of middelen. Dan kun je eindelijk écht stappen zetten.

Zo'n verplichting kan in eerste instantie motiveren, maar op de langere termijn heb je andere redenen nodig om het vol te houden. Anders wordt het al gauw een afvinkklusje, wat het leren niet stimuleert. Leren is immers vooral een middel, geen opzichzelfstaand doel. Je leert omdat je iets wilt bereiken: je wilt ergens beter in worden of iets voorkomen in de toekomst. Een betere relatie met de burger of tevredener patiënten, dát is een intrinsieke motivatie die mensen ook op de langere termijn samenbrengt, mobiliseert en leergierig maakt.

In dit hoofdstuk vind je een rijk palet aan redenen waarom je van klachten zou kunnen willen leren. Sommige komen je waarschijnlijk bekend voor, andere staan misschien verder af van jullie huidige praktijk. Heb je bijvoorbeeld al eens gekeken of de klachten die je ontvangt raken aan jullie eigen missie?

TER BESCHERMING

Klagen is op veel plekken in de publieke sector een belangrijk recht, om verschillende redenen: Zodat mensen in kwetsbare posities de mogelijkheid hebben om door iemand anders dan hun contactpersoon gehoord of geholpen te worden. Of om de positie van professionals, huurders, cliënten te verstevigen. Hun stemmen worden zo meegenomen in beleid.

Klachten kunnen ook tegenwicht bieden aan de macht van de publieke sector. Braithwaite (2007) noemt dat een 'sociale reguleringsfunctie'. Klagers wijzen bijvoorbeeld op misbruik van publiek geld of middelen, of ze protesteren tegen een onverschillige behandeling. Daarnaast kunnen ze de publieke sector helpen verbeteren door aan te geven wat er beter kan. Dat kan jou allemaal motiveren om van klachten van buiten (burgers) én van binnen (medewerkers) te willen leren.

De publieke sector is er voor de burger. Op allerlei manieren ben je als burger, en dat ben jij ook, met de overheid verbonden: je bent afhankelijk van haar diensten, voorzieningen en oordelen en haar regels hebben invloed op jouw leven. Die afhankelijkheid maakt dat je als eenling behoorlijk machteloos kunt staan. Als je werkt voor een overheid of publieke organisatie, moet je je bewust zijn van die machtsongelijkheid en de noodzaak voelen om burgers hiertegen te beschermen. Dat wordt nog urgenter bij mogelijk misbruik. In de Tweede Kamer, tijdens een debat na de toeslagaffaire, zei Klaas Dijkhoff (VVD):

Een geschil tussen de overheid en de burger moet niet hetzelfde zijn als een geschil tussen twee private partijen onderling. (...) Het is het echte leven, met echte mensen in een ongelijke positie. Het is niet: wij van de dienst tegen zij de mogelijke fraudeur. Het is vanuit de overheid zoeken naar de waarheid: is het fraude of is het een fout, is het een misverstand of is de wet misschien te moeilijk?

FOUTJE, BEDANKT

Overal waar mensen werken, kunnen per ongeluk fouten worden gemaakt, dus ook in de (semi)publieke sector. Het is in ieders belang dat er zo openlijk mogelijk over wordt gesproken, intern, en als het kan ook extern. Dat bevordert de professionele reflectie, vergroot het begrip en maakt de kans groter dat anderen er ook van leren. Het is daarom niet leuk, maar wel goed wanneer klagers je op een fout wijzen: het behoedt je voor het herhalen ervan en geeft je de kans de fout te herstellen.

Nu steeds meer processen geautomatiseerd worden, kunnen fouten bovendien blijven nazingen in allerlei algoritmen en systemen. De lijstjes op internet zijn zowel hilarisch als beangstigend: van cv-selectieprogramma's die vrouwen structureel lager inschalen, tot diagnoserobots die in een simulatie een patiënt aanraden een einde aan zijn leven te maken. Dit zijn de fouten die eruit springen. Fouten van professionals en computers vallen niet altijd gelijk op. Je mag blij zijn als je erop wordt geattendeerd.

MISSTANDEN

Soms doen mensen of organisaties bewust iets verkeerd. Klachten zijn dan signalen van mogelijke misstanden. Ze leggen bijvoorbeeld structureel grensoverschrijdend gedrag bloot, zoals we de afgelopen jaren hebben gezien in de Rooms-Katholieke Kerk, jeugdinstellingen, de film- en turnwereld. Dat leidde tot onderzoekscommissies, meldpunten en rechtszaken. Helaas duurt het vaak lang voordat er echt iets verbetert, maar dat is wel het doel. Denk bijvoorbeeld aan het vierogenbeleid in de kinderopvang en aan turners die minder afhankelijk worden van één coach.

Er zijn een paar redenen waarom het leren van klachten over misstanden relatief lastig is. Er is veel nadruk op de behandeling van de klacht, volgens strakke juridische procedures. De buitenwereld kijkt wantrouwend mee. De lessen worden door 'buitenstaanders' geformuleerd: een klachten- of een andere externe commissie, de Nationale ombudsman, de media. De schijnwerpers staan op feiten uit het verleden. Het gaat vooral over de vraag of er sprake is van schuld. Deze focus is logisch vanuit het perspectief van slachtoffers en de wens om hen te beschermen, maar brengt over het algemeen weinig zelfreflectie binnen een organisatie met zich mee.

Om misstanden in het vervolg te voorkomen is het desondanks belangrijk om de tijd en de ruimte te nemen om ervan te leren. Het kan moeite kosten om wat er *moet* gebeuren te vertalen naar wat jullie *willen* dat er gebeurt. Maar die investering betaalt zich uit in positieve veranderingen die van blijvende invloed zijn.

Misstanden komen relatief weinig voor, dus het is zonde als je het leren van klachten daartoe beperkt. De andere drijfveren die je als organisatie kunt hebben om van klagers te leren brengen vaak meer vrijheid met zich mee, doordat er minder vaststaat in procedures, de buitenwereld minder wantrouwend meekijkt en het niet hoeft te gaan om de schuldvraag. Die vrijheid draagt bij aan de intrinsieke motivatie om met het leren van klachten aan de slag te gaan.

RELATIES EN LOYALITEIT

‘Vrijwel alle burgers in ons onderzoek geven aan dat zij nog nooit een succesverhaal over klachtbehandeling hebben gehoord’, schrijft de Nationale ombudsman in een rapport over etnisch profileren (2021). ‘Als zij al mensen kennen die een klacht hebben ingediend, horen zij daarvan vooral negatieve ervaringen.’

Als je als organisatie leert van klachten en dit uitstraalt en zichtbaar maakt, laat je daarmee zien dat je de relatie met burgers (cliënten, bewoners, medewerkers of patiënten) serieus neemt. Je komt tegemoet aan een van de belangrijkste behoeften van klagers: je erkent dat je hun feedback nodig hebt om je taak goed te kunnen uitvoeren.

Door klachten serieus te nemen, versterk je je belangrijkste relaties: met de mensen die afhankelijk zijn van jouw beleid of dienst en met je eigen medewerkers. Wanneer je als organisatie bereid bent om te leren, straalt je intern ook uit dat klachten niet het probleem zijn van de individuele medewerker die ze op zijn bordje krijgt. Je laat zien dat je een open organisatie wilt zijn, waar reflectie onderdeel is van het werkproces. Zelfs zwaar teleurgestelde mensen kunnen aangenaam verrast zijn als hun klacht leidt tot verbeteringen. Dat moet dan natuurlijk wel zichtbaar zijn. Daarover later meer.

Wat ons vertrouwen zou geven is een gedegen terugkoppeling waar het is misgegaan en wat je gaat doen om het te voorkomen in de toekomst. Menselijke terugkoppeling, de menselijke maat. Een pleegouder met een klacht

Een wetenschappelijke theorie over klagen die vaak wordt aangehaald is van de econoom Albert Hirschman. Zijn werk *Exit, Voice, and Loyalty* (1970) gaat over zowel commerciële als publieke organisaties. Hij onderscheidt verschillende reacties van consumenten of burgers op ontevredenheid: ze kunnen vertrekken (*exit*) of zich uitspreken (*voice*), bijvoorbeeld door te klagen. Of ze voor het een of voor het ander kiezen, heeft vooral te maken met hun loyaliteit. Mensen die de moeite nemen om hun ongenoegens te uiten, zijn in principe loyaal ten opzichte van een dienst of organisatie, anders hadden ze hun biezen wel gepakt. Nu heeft loyaliteit in de publieke sector vaak een ander gezicht dan in de commerciële: het is makkelijker om naar een ander restaurant te gaan dan om te verhuizen, en je wisselt eenvoudiger van supermarkt dan van school. Maar toch: als mensen de moeite nemen om te klagen, doen ze dit vaak vanuit betrokkenheid.

2 JIJ BENT AAN ZET

Degene die de klacht binnenkrijgt wordt vaak gezien als de aangewezen partij om ervoor te zorgen dat de organisatie hiervan leert. Dan hebben we het bijvoorbeeld over de klachtencoördinatoren, -functionarissen, -behandelaren, ombudsmannen of juristen, die we hier voor het gemak allemaal klachtbehandelaar noemen. In zekere zin is dat logisch: zij hebben het beste overzicht, kennen de klagers en horen de meeste details. Toch kan de organisatie de verantwoordelijkheid voor het agenderen van leerzame klachten, laat staan het hele leren van klachten, niet zomaar bij de klachtbehandelaar leggen.

Onze managers reageren amper op de klachten die wij doorsturen. Het lukt ons niet om ze te overtuigen van de waarde van klachten. Een klachtenfunctionaris

Mensen die willen dat hun organisatie leert van klachten, moeten op zoek naar anderen die hen daarbij kunnen helpen: stakeholders. Dat zijn mensen die iets te bieden hebben op het gebied van visie, die analytische aandacht hebben, die toegang hebben tot klachten of die kunnen verbinden, voorleven of aanjagen. Stakeholders hoeven zelf niet per se te leren. Dat zijn de leerdoelgroepen, die we uitgebreid bespreken in hoofdstuk 6. Een klacht kan de aanleiding zijn voor een eerste contact met een stakeholder, bijvoorbeeld omdat hij eerder onderdeel van een leerdoelgroep is geweest, maar dat hoeft niet.

Samen met de andere stakeholders, want jij bent er zelf ook één, kun je strategisch nadenken over waar er binnen de organisatie 'verbeterenergie' zit, zodat jullie er met de aanpak van klachten bij kunnen aansluiten. Met elkaar kun je steeds meer poten-

tiële stakeholders binnen (en soms ook buiten) je organisatie interesseren om op een andere manier naar klachten te kijken. Vervolgens verleid je samen wéér anderen in de organisatie tot het leren van klachten.

Bij het leren van klachten is het belangrijk om breder te kijken dan je functie of afdeling en te beseffen dat je alleen door samen te werken écht beter kunt worden van klachten. Dat is het centrale punt van dit hoofdstuk, dat draait om het zien van jouw mogelijke bijdrage.

ZES VAARDIGHEDEN

Je kunt pas een bijdrage leveren als je helder hebt hoe je van meerwaarde kunt zijn en als collega's van elkaar weet wie op welke manier betrokken wil worden. Wat hebben jullie te bieden? Welke vaardigheden en mogelijkheden hebben jullie? Hoe kun jij zelf je steentje bijdragen?



Er is op zes fronten werk aan de winkel, wil een organisatie kunnen leren van klachten: visie, analytische aandacht, toegang tot de klachten, verbinden, voorleven en aanjagen. Deze vaardigheden vallen deels samen met functies binnen organisaties. Maar focus daar niet te veel op, want dan kan het gebeuren dat je maar blijft wachten op bepaalde personen.

Dr. Manja Bomhoff en **mr.dr. Yvonne van der Vlugt** zijn overtuigd van de waarde van klachten voor het verbeteren van de publieke sector. Zij onderzoeken wat werkt, waarom, en voor wie. Maar ze weten ook hoe lastig het in de praktijk kan zijn om in organisaties constructieve en positieve aandacht voor lessen uit klachten te krijgen en vast te houden. In het Inzichtenlab (www.hetinzichtenlab.nl) ontwikkelden zij hun visie én de praktische inzichten die ze delen in dit boek.

Een klacht is gratis advies voor je organisatie. Toch lijken we dat advies niet echt aan te willen nemen: als organisatie leren van klachten en je dienstverlening daardoor verbeteren is in de praktijk verre van vanzelfsprekend. Hoe komt dat toch? Want er staat veel op het spel: iedere organisatie loopt het risico anderen te schaden of zelf schade op te lopen. Als er geleerd was van klachten, was een drama als de toeslagenaffaire niet zo gierend uit de bocht gevlogen. Het is dus tijd om klachten écht serieus te gaan nemen en ze niet alleen netjes op te lossen, maar ze ook te gebruiken om duurzaam te gaan verbeteren.

Volgende keer beter! helpt je om met jouw organisatie de sprong te maken naar een onderzoekende en lerende benadering van klachten. Het haalt veelvoorkomende aannames die het leren remmen overhoop en laat je met een frisse blik naar klachten kijken. Je gaat zien dat ook een mening of een incident waarde kan hebben. Dat je niet alleen moet focussen op trends, maar ook kunt zoeken naar ‘gouden klachten’. Dat nieuwsgierigheid de sleutel is en je best buiten de lijntjes mag kleuren.

Of je nu toezichthouder of bestuurder, professional of klachtenfunctionaris bent, open je ogen voor de werkelijke waarde van klachten. Want als jij ziet waar de kansen liggen, dan kun je het de volgende keer écht beter doen.



9 789462 723115

THEMA.
Uitgeverij van Schouten & Nelissen