



**KAFKA**  
BRIGADE

# Handreiking 1

## Leren van klachten en praktijk

*Onnodige en dysfunctionele bureaucratie voorkomen in passend onderwijs*

## Handreiking 1: Leren van klachten en praktijk

We denken bij klachten al snel dat er sprake is van een conflict, of op z'n minst een verschil van mening. Dat is vaak niet zo. Uit onderzoek blijkt, dat wat een verschil van mening lijkt, in de praktijk vaak een onvolledig zicht op de feiten is<sup>1</sup>. Dat is om twee redenen een belangrijke constatering. Enerzijds helpt het ons beter om te gaan met klachten van individuele ouders. Anderzijds geeft het zicht op de structurele oorzaken die we in de organisatie kunnen aanpakken. Zo kunnen we het vertrouwen in de organisatie vergroten en de acceptatie van beslissingen van die organisatie.

### Je leest deze handleiding om:

- te voorkomen dat ouders individuele klachtafhandeling als onnodig bureaucratisch ervaren
- klachten te gebruiken om onnodige bureaucratie te voorkomen in de organisatie als geheel

### Klachten

Wie de regels en procedures maakt, is doorgaans niet degene die ze doorloopt. Dat maakt dat je als bestuur makkelijk een blinde vlek krijgt. Klachten zijn daarvoor vaak het laatste signaal voordat een verschil van mening escaleert. Uit onderzoek van Prettig Contact met de Overheid blijkt dan ook dat wat een geschil lijkt, vaak een onvolledig zicht op de feiten is.

Prettig Contact met de Overheid is een programma waarop nog veel meer handvatten te vinden zijn die helpen maatwerk, goede communicatie en acceptatie van besluiten praktisch vorm te geven in individuele gevallen. Zie <http://prettigcontactmetdeoverheid.nl>

Dat onvolledige zicht kan op individueel niveau liggen. Een intern begeleider kan fouten maken. Een docent weet ook niet alles. Of misschien voelt de ouder zich niet serieus genomen en komt hij niet z'n gelijk halen, maar z'n boosheid uiten. Of er is een geschil met een ou-

der over een regel, terwijl die ouder gewoon niet goed op de hoogte is van de inhoud van de regel. Duidelijkheid verschaffen zal niet meteen leiden tot een tevreden ouder, maar kan wel helpen bij de acceptatie van een besluit. De meeste mensen kunnen best begrijpen en accepteren dat ze hun zin niet krijgen: als ze maar het idee hebben dat hun situatie gekend is, ze serieus genomen zijn en een eventuele afwijzing gemotiveerd is.

Onnodige bureaucratie zoals een ouder die ervaart kan voortkomen uit de informatievoorziening, zoals onduidelijke formulieren, onnodige vereisten of slechte informatievoorziening. Het kan ook in de cultuur zitten, waardoor medewerkers niet weten hoe ze ouders verder kunnen helpen, of waardoor ze dat soms niet willen. In de structuur kunnen ook dingen mis zitten, zoals slecht op elkaar aansluitende procedures of tegenstrijdige regels. En tenslotte kan er in het samenspel van organisaties iets mis gaan, waardoor de organisaties niet samenwerken, dat niet mogen of dat niet in hun belang vinden.

Een onvolledig zicht op de feiten kan ook een meer structurele oorzaak hebben. Misschien kan een ouder een procedure of regel helemaal niet kennen, omdat die simpelweg nergens te vinden is. Misschien weten medewerkers helemaal niet dat het van belang is bij een conflict te vragen wat een ouder hoopt te bereiken. Of vindt een medewerker het niet z'n taak om een ouder daarmee op weg te helpen. Of misschien sluiten de regels helemaal niet aan op een procedure van een andere organisatie, zoals de gemeente. Om zulke zaken op te lossen, heeft een organisatie lerend vermogen procedure van een andere organisatie, zoals de gemeente. Om zulke zaken op te lossen, heeft een organisatie lerend vermogen nodig. Door afstemming en organisatieverandering kan onnodige bureaucratie - bijvoorbeeld door niet-aansluitende procedures of cultuurproblemen - worden voorkomen.

<sup>1</sup> Blijkt uit onderzoek van het programma Prettig Contact met de Overheid, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

## A. Individuele klachten

Of mensen zich rechtvaardig behandeld voelen, heeft niet alleen te maken met de inhoudelijke uitkomst. Sterker: veel belangrijker in het vormen van een rechtvaardigheidsoordeel van een ouder is de manier waarop ouder en kind behandeld zijn.

Een formele klachtenbehandeling richt zich op de inhoudelijke uitkomst met de vraag of die wel behoorlijk is. Een formele klachtenbehandeling is doorgaans een wettelijke verplichting, omdat we het bieden van zulke waarborgen fundamenteel vinden in een rechtsstaat. Tegelijk biedt een formele procedure niet altijd wat ouders zoeken. Het taalgebruik is vaak erg ambtelijk en dat leidt vaak niet tot meer begrip en acceptatie. Ook geeft een formele procedure een ouder niet altijd het gevoel dat er ruimte is om de situatie goed uit te leggen of om een goede discussie te kunnen voeren. Mede daarom voorkomen we formele procedures liever.

Zowel formele als informele klachtafhandeling dient drie doelen. De doelen staan hieronder beschreven. Informele klachtafhandeling focust op de laatste twee.

- **Kijken of het besluit wel behoorlijk is**

Een besluit dient gemotiveerd te zijn en niet willekeurig. Het belang van de ouder en het algemeen belang moeten goed afgewogen zijn en het organisatiebelang mag niet domineren.

- **Kijken of het besluit het doel wel het beste dient**

Er moet ruimte zijn om te kijken of er niet een beter besluit genomen kan worden dat net zo eerlijk is, maar dat meer recht doet aan zowel het algemeen belang als het belang van de betrokken ouder en kind.

- **Kijken of het besluit aanvaardbaar gemaakt kan worden**

Tevreden kun je als bestuurder pas zijn als een besluit wordt aanvaard door de indiener van de klacht. Ook wanneer een besluit negatief is voor de indiener.

Een informele aanpak scheelt tijd en kosten en zorgt – als het goed is – voor meer tevredenheid bij ouders, leraren en professionals. Daarom zou de richtlijn moeten zijn: een formele procedure waar het moet, een informele waar het kan. Waar een formele klachtenregeling wettelijk verplicht en vaak goed geregeld is, vraagt een informele benadering om veel meer initiatief en eigen invulling vanuit de organisatie. Dat een ouder rechtvaardig behandeld is in objectieve zin, betekent niet dat een ouder dit ook zo beleeft. Bijvoorbeeld: een ouder zal vaak ondeskundig zijn op het gebied van toewijzing van ondersteuning. De criteria voor toewijzing zijn vaak complex en weinig transparant. Het zal een ouder vaak ontbreken aan voldoende kennis om überhaupt de billijkheid van de uitkomst te beoordelen. De inhoudelijke uitkomst is dus niet de belangrijkste factor in het opbouwen van het beeld van een rechtvaardige behandeling. Dat beeld is deels al eerder opgebouwd: door hoe een ouder eerder is geïnformeerd, of er hulp werd geboden bij het vragen om extra ondersteuning en de ervaren omgangsvormen. En daarnaast zal een ouder zijn beleving baseren op de informatie die hij wel heeft: het incidentele, directe en persoonlijke contact met de school en informatie over de procedure die wordt gehanteerd. De hoofdlijn bij het inrichten van een informele procedure bestaat daarom uit drie opgaven: persoonlijk contact, duidelijkheid en betrokkenheid.

## 1. Zorg voor persoonlijk contact

Veel zaken kunnen zonder persoonlijk contact geregeld worden, tot er onduidelijkheden ontstaan. Als iemand een klacht indient, zijn er vaak onduidelijkheden. De afwezigheid van persoonlijk contact kan maken dat we vanuit menselijk oogpunt ook daadwerkelijk tekort schieten, omdat we handelen naar bureaucratische procedures. Echt contact is essentieel. Het principe van hoor en wederhoor kan ook via papier of e-mail. Maar wat je wilt als ouder is zien of je in staat bent een beeld bij de ontvanger te corrigeren. Pas dan kan een ouder zich gehoord voelen. Procedures bepalen deels sociale processen. Ze bepalen wie toegang heeft en daarmee ook hoe veilig en waardevol mensen zich voelen. Niet alleen over de inhoudelijke uitkomst wordt beslist: ouders zullen het ervaren alsof ook over hun sociale status wordt beslist.

## 2. Zorg voor duidelijkheid

Duidelijkheid betekent A) een goede informatievoorziening en B) zorgen dat een ouder kan begrijpen wat er wordt besloten en hoe. Dat betekent ook duidelijke en heldere taal. Een simpele verwijzing naar het ondersteuningsplan is vaak niet genoeg. Het helder maken van procedures, verwachtingen, rechten en plichten van docenten, professionals en ouders voorkomt onzekerheid en onbegrip. Het is van belang dat ouders de moraliteit van de regels herkennen én de procedure begrijpen, want een eerlijk besluit is meer dan alleen de regel toepassen. Het is ook zorgen dat mensen ervaren dat een beslissing eerlijk is.

## 3. Zorg voor betrokkenheid

Betrokkenheid zorgt ervoor dat ouders niet de beleving krijgen dat er 'over' hen beslist wordt. Als een klacht evident ongegrond is, lijkt contact niet nodig. Er zal inhoudelijk toch niets veranderen. Maar juist dan is het belangrijk om ouders te informeren, inspraak toe te staan en respectvol te behandelen. Er is namelijk een negatieve beslissing gevallen voor de ouder, die blijkbaar geheel niet begrepen is. Zonder uitleg, inspraak en respect, is het nauwelijks denkbaar dat een beleving van eerlijkheid en rechtvaardigheid ontstaat. Betrokkenheid is het

vermogen om de situatie ook vanuit het kind, de ouder of de docent te bezien. En betrokkenheid is de bereidheid daaraan ook gevolg te geven. Hetzij door ouders te helpen zoeken naar een oplossing. Hetzij door ook daadwerkelijk een uitzondering te maken als een beslissing inhoudelijk niet de juiste is.

## Handvatten bij de inrichting van een klachtenprocedure

Het is belangrijk dat er binnen een school een permanente infrastructuur ontstaat om adequaat klachten te kunnen verwerken. Er zal een formele klachtenprocedure zijn waar het moet, en een informele benadering waar het kan. Zoek in de school en met het samenwerkingsverband antwoord op onderstaande vragen:

- Waar kunnen klachten gemeld worden? Kan dit online of alleen telefonisch? Worden verbeterpunten ook actief opgezocht, bijvoorbeeld door middel van enquêtes of inspraakavonden?
- Bij wie komen de meldingen terecht? Is dat één klachtencoördinator binnen de school? Maak dit dan zichtbaar, met een naam en een foto op de website. Wat is de positie van de klachtencoördinator, heeft deze structureel contact met de werkvloer, maar ook met het management? En hoe is de afstemming geregeld met het samenwerkingsverband en andere scholen, is er contact met andere of een centrale klachtencoördinator?
- Wanneer wordt er contact opgenomen met degene die de melding gedaan heeft? Stuur een ontvangstbevestiging en communiceer het verloop van de klachtverwerking, ook als het langer duurt. Probeer de doorlooptijd zo kort mogelijk te houden, en wek vooral niet de indruk dat de klacht vergeten is.
- Hoe verloopt de afhandeling van de klacht? Een logische eerste stap is een (informeel) telefoongesprek door de klachtencoördinator, veel problemen kunnen hierdoor al worden opgelost. Dit telefoongesprek kan gevolgd worden door een persoonlijk gesprek. Als de situatie erom vraagt, kunnen overige betrokkenen aanschuiven, al dan niet onder begeleiding van een onafhankelijke derde of een mediator.

## B. Leren van klachten en praktijk als organisatie

Zelfs als iedereen zich aan de regels houdt en het juiste probeert te doen, kan het voorkomen dat ouder en kind – in het klein of in het groot – vast komen te zitten. Dat is niet moeilijk te begrijpen. Verantwoordelijkheden worden gedeeld binnen en tussen organisaties. Pas bij de ouders en de leerling komt alles bij elkaar. In individuele gevallen moet daarvoor simpelweg een oplossing gevonden worden, met een uitzondering of een alternatief. Maar de oorzaken dienen ook structureel aangepakt te worden.

De oorzaken van onnodige bureaucratie of falen in het bereiken van het juiste resultaat, kunnen niet altijd doorzien en aangepakt worden in een individuele klachtenprocedure. Simpelweg omdat niet altijd de benodigde mensen aanwezig zijn om het probleem op te lossen. Om de oorzaken te doorzien, is onderzoek en analyse nodig. Om tot verandering te komen is een coalitie nodig van mensen in verschillende lagen van de organisatie, die de analyse van het probleem delen. En er is leiderschap nodig om potentiële verbetering tot daadwerkelijk resultaat te brengen. Dat duurt te lang voor de individuele ouder met een klacht, maar het moet wel gebeuren als we in de toekomst onnodige bureaucratie willen voorkomen.

### Uitgelicht: Kafkaknop

De Kafkaknop is een meldpunt waar medewerkers, ouders en leerlingen 'kafkaïaanse' situaties kunnen melden. Meldingen worden direct opgepakt door een Kafka-team, dat een directe lijn heeft met directie en bestuur. Het team analyseert de meldingen en formuleert eerste stappen in de richting van de oplossing. Het is de bedoeling dat de melding niet alleen voor het individu wordt opgelost, maar ook structureel. Een handleiding van de Kafkaknop is beschikbaar op [www.passendonderwijs.nl](http://www.passendonderwijs.nl).

Met hoge aspiraties alleen kun je niet sturen. Er is meer nodig. Een organisatie die wil leren dient daarom een aantal voorwaarden te realiseren om te komen tot een daadwerkelijk beter resultaat. Deze voorwaarden zijn:

- Waarnemen
- Gezamenlijke diagnose
- Managen van de actie

*"Het leerlingvolgsysteem [LVS] is niet de plek voor reflectie op het beleid. Ik zet daar niet in wat ik echt van de context vind. Het LVS gaat puur over een specifiek kind of klas. (...) Het is niet transparant voor leerkrachten wat de rechten, plichten en financiën zijn omtrent zorgleerlingen. Dat weten leerkrachten echt niet. Heel ondoorzichtig."*

- Maart 2014, leraar Alphen a/d/ Rijn

## Waarnemen

Om te leren van klachten en praktijk, moeten allereerst de voorwaarden worden geschapen om problemen waar te nemen. Dat is zowel een praktische kwestie als een kwestie van cultuur. Zonder een cultuur waarin het veilig is om problemen aan te dragen wordt het oplossingspotentieel van een organisatie te weinig aangeboord. Waardering van verschillen, openheid voor nieuwe ideeën en ruimte voor nieuwe initiatieven is belangrijk. Scholen en besturen van samenwerkingsverband kunnen concrete stappen zetten om docenten, ouders, professionals en zelfs leerlingen aan te moedigen actief ideeën of observaties aan te dragen.

- **Geef het goede voorbeeld.**  
Sta zelf, hier en nu, open voor feedback. Dat betekent bijvoorbeeld transparant zijn bij het aanpassen van het schoolondersteuningsprofiel en het ondersteuningsplan.
- **Zorg voor transparante informatie.**  
Denk aan informatie over procedures, verwachtingen, financiën, rechten en plichten voor leraren en ouders. Zorg voor laagdrempelige toegang tot relevante kennis voor leraren en ouders. Als ouders en docenten niet (tussentijds) geïnformeerd worden, is feedback per definitie onmogelijk.
- **Communiceer dat je feedback aanmoedigt.**  
Benoem in het ondersteuningsplan en het schoolondersteuningsprofiel expliciet dat (alternatieve) oplossingen, ideeën of observaties vanuit de praktijk worden gewaardeerd en ondersteund. Benoem bij ouders en docenten expliciet dat van hen verwacht wordt mee te denken. Plannen zoals het ondersteuningsplan zijn óók een communicatiemiddel.
- **Benoem helder wat de verwachtingen en rollen zijn van betrokkenen.**  
Wie is waar verantwoordelijk voor en is daar dus ook op aanspreekbaar? Natuurlijk is de transitie een gezamenlijke exercitie, maar door alles als een collectieve verantwoordelijkheid te formuleren ontnemen je mensen de mogelijkheid individuen aan te spreken.

*"Er is een stukje verschenen in de nieuwsbrief van de school. En via de MR. Maar de meeste ouders snappen het bij ons niet. Het taalgebruik is te ingewikkeld. Ouders hebben eigenlijk net zo min informatie als wij. (...) Beleid moet goed omschreven worden. Als team goed weten wat het betekent om bijvoorbeeld een mindervalide kind in de klas te krijgen. Nu is dat heel onduidelijk."*

– Maart 2014, leraar Rotterdam

- **Maak de uitvoeringspraktijk en in het bijzonder de behoefte van de individuele leerling leidend voor het beleid.**  
Anders geformuleerd: vraag je steeds af wat een beleidsvoornemen voor een individuele leerling betekent. Dat klinkt vanzelfsprekend, maar dit perspectief wil te midden van discussies over geld, structuur en regels nog wel eens op de achtergrond verdwijnen.
- **Erken (potentiële) verschillen tussen scholen en situaties.**  
Verskil in de context van een complexe transformatie is iets om te koesteren: juist doordat de ene school iets anders doet dan de andere school, kan er van elkaar geleerd worden.
- **Zorg voor open communicatiekanalen tussen alle betrokken scholen en (het bestuur van) het samenwerkingsverband.**  
Neem zelf het initiatief. Communicatie is meer dan de mededeling 'je kunt altijd bij me binnenlopen'. Die drempel blijkt vaak te hoog, dus benader scholen ook proactief en vanuit interesse in hun ervaringen en opvattingen.
- **Vermijd valse verwachtingen.**  
Wees eerlijk dat er mensen teleurgesteld zullen worden, dat niet alle ideeën het zullen halen en dat er onzekerheid zal zijn. Dat is inherent aan dit proces en staat los van de kwaliteit en inzet van betrokkenen.
- **Formuleer de uitgangspunten helder in interne en externe communicatie.**  
Daarnaast is er een praktische kant aan waarnemen. Het samenwerkingsverband dient feedback - onder meer in de vorm van klachten - te organiseren.

*"Ik heb geen idee of en hoe we feedback kunnen geven. Er is geen ruimte om mee te denken. Of voor inspraak."*

– Maart 2014, leraar Houten

## Gezamenlijke diagnose

Het is van belang om gezamenlijk tot de definitie van het probleem te komen. De belangrijkste reden daarvoor is dat begrip en overtuiging motiveert tot verandering. Het is niet vanzelfsprekend dat een probleem dat je ziet, ook meteen door anderen wordt gezien als een probleem. En wees je evenzeer bewust van het feit dat je dit zelf niet altijd herkent.

### Kafka-methode in het kort

In de Kafka-methode wordt met behulp van een casus een verzameling structurele bureaucratische problemen blootgelegd. In het casusonderzoek wordt het verhaal van bijvoorbeeld een ouder en leerling vastgelegd in de vorm van een narratief. Een narratief is een beschrijving van hoe de ouder en de leerling een proces hebben beleefd, zonder oordeel of conclusie. Situaties die duidelijk niet wenselijk zijn lenen zich voor zo'n casusonderzoek. Want al is het resultaat onwenselijk, dat betekent nog niet dat de oplossing evident is. In de 'contra-expertise' worden de andere betrokkenen bevroegd. Enerzijds om het verhaal compleet te maken en om beter te begrijpen waarom de zaken lopen zoals ze lopen. Anderzijds om de ruimte voor verandering te verkennen.

De kern van de Kafka-methode wordt gevormd door het Collectief Functioneringsgesprek. Dit is een gesprek waarin alle betrokkenen, van docent tot bestuurder, alle kastjes en muren bij elkaar worden gebracht. In het eerste deel van het gesprek wordt het probleem verkend. Waarom is het gelopen zoals het is gelopen? In het tweede deel wordt gezocht naar concrete acties om het probleem op te lossen. Te beginnen met de kleinste actie op de kern van het probleem. De acties worden concreet gemaakt in een actieplan: deelnemers pakken ze expliciet op en gaan ermee aan de slag. De deelnemers komen een paar maanden later opnieuw bijeen voor een Beoordelingsgesprek. In de tussentijd wordt de verandering strak gemonitord.

- **Organiseer een permanente infrastructuur om klachten en feedback te kunnen verwerken.**

Maak gebruik van de structuur hierboven beschreven. Analyse is onderscheid maken. Een eenzijdig perspectief beperkt het zicht. Het is daarom belangrijk diverse perspectieven te betrekken in de analyse. Perspectieven uit uitvoering en bestuur én van ouders en docenten. En neem zo'n perspectief serieus. Als iemand klaagt over de lengte van een formulier, vraag je dan ook daadwerkelijk af: zijn deze vragen nodig? En als ze nodig zijn, kan ik die informatie ergens anders vandaan halen? Is het altijd nodig? Dat zijn geen vragen voor het internetbedrijf of de webredacteur alleen. Het is het organiseren van een proces.

Analyse is ook onderzoek. Onnodige bureaucratie heeft vaak een dieper liggende oorzaak. Een oorzaak die deels is gelegen in de uitvoering zelf, deels in de cultuur, deels in de structuur en deels in de samenwerking van organisaties. Het is belangrijk zicht te hebben op de oorzaak, wil je succesvol de organisatie verbeteren. En dat vraagt om een integrale, organisatie-overstijgende blik.

Ten slotte is analyse ook gevolgen zien. Gevolgen zijn zichtbaar op het individuele niveau, denk aan verlies van tijd en mogelijkheden voor het individu (kind en ouder) in materieel opzicht. Er treedt ook immaterieel verlies op: onzekerheid en verlies van waarde. Naast de individuele gevolgen zorgt bureaucratie voor verlies op collectief niveau: sociale onrechtvaardigheid en een inefficiënt gebruik van publieke middelen.

- **Zorg dat de analyse op het juiste niveau terecht komt.**

Het adresseren van klachten vraagt om gezag. Dat betekent dat de analyse ook op het juiste niveau terecht moet komen. Ook dat moet georganiseerd worden. Juist door het hogere bestuurlijke niveau.

Dit zijn voorwaarden die ervoor zorgen dat een probleem echt wordt waargenomen. En dit is een essentiële voorwaarde, om tot een oplossing te komen.

## Managen van actie

Sta daarom, samen met de mensen die het probleem moeten oplossen, stil bij het probleem zelf, voordat er direct over oplossingen wordt gesproken. Een probleem is altijd een sociale constructie. Door samen te erkennen dat een waargenomen uitkomst ongewenst en niet acceptabel is, wordt er een nieuwe gezamenlijke norm gecreëerd. Van daaruit kan een coalitie worden gesmeed om tot actie over te gaan. Benoem daarin direct en concreet acties en verantwoordelijkheden.

Je schept de voorwaarden om tot een gezamenlijke diagnose te komen door hiervoor manieren en momenten te organiseren en mensen ruimte te geven.

- **Zorg voor vormen van inspraak en co-creatie.**  
Denk bijvoorbeeld aan participatie door leraren en ouders bij het ondersteuningsplan en het schoolondersteuningsprofiel.
- **Stem af met andere scholen.**  
Denk aan structurele samenwerking tussen scholen, met name op het niveau van leraren, ouders en professionals.
- **Zorg voor een informele ruimte.**  
Dit zijn georganiseerde momenten voor uitwisseling van ideeën en feedback.
- **Zorg voor toegankelijke en flexibele formats.**  
Toegankelijke en flexibele formats helpen de zaken enerzijds overzichtelijk, maar anderzijds ook toepasselijk te houden. Standaardiseer, zonder inflexibel te worden.
- **Een slagvaardige en betrokken ondersteuningsplanraad.**  
Dat begint met helder communiceren hoe leerlingen, ouders en docenten een rol kunnen krijgen in de ondersteuningsplanraad. Maar het kan veel verder gaan: zo kan het bestuur van het samenwerkingsverband de ondersteuningsplanraad een rol te geven in opzet en uitvoering van instrumenten voor monitoring of effectmeting.

De derde voorwaarde om te leren als organisatie is om te zorgen dat het niet bij een potentiële verbetering blijft, maar te zorgen dat de motivatie en gedeelde diagnose worden omgezet in een feitelijke en langdurige verbetering. Het leiderschap moet niet alleen bestaan uit welwillendheid om alternatieve standpunten te overwegen en tijd en aandacht te besteden aan uitdagingen uit de praktijk. Er moet ook wat gebeuren.

### Onderzoek: zijn de ondersteuningsplannen Kafka-proof?

De Kafkabrigade onderzocht de ondersteuningsplannen van zestien samenwerkingsverbanden. Ondersteuningsplannen kunnen niet bewijzen of doelstellingen gedragen zijn. Ze kunnen niet bewijzen of de voorwaarden geschapen zijn om de organisatie te kunnen aanpassen als blijkt dat deze niet functioneert zoals gewenst. Wél kunnen ze aangeven of er überhaupt gedacht is aan de meest essentiële zaken rond het leren van klachten, zoals hier benoemd. De Kafkabrigade heeft de ondersteuningsplannen gescand op 26 punten. Het volledige onderzoek is te vinden op [passendonderwijs.nl](http://passendonderwijs.nl). Veel samenwerkingsverbanden werken volgens een 'ontwikkelmodel'. Leren van klachten en ervaringen is daarin een cruciaal punt. De Kafkabrigade constateert dat er in veel samenwerkingsverbanden nog niet lijkt te zijn gedacht aan de randvoorwaarden. Dat verdient de aandacht.

In een pilot met de onderwijsinspectie is onderzocht of deze verwachtingen op basis van de ondersteuningsplannen overeenkomen met waarnemingen uit de praktijk. Hieruit blijkt dat het meetinstrument een goede inschatting geeft van de daadwerkelijke situatie. Als er op papier niet over nagedacht is, blijkt dit vaak in de praktijk ook een aandachtspunt te zijn.



- **Zorg voor experiment.**

In een experiment kan een oplossing worden uitgeprobeerd. Juist omdat er sprake is van mensen die hun gedrag moeten aanpassen, is het belangrijk te experimenteren. Een oplossing die bedacht wordt, hoeft niet direct te leiden tot de gewenste uitkomst. Dat moet blijken.

- **Zorg voor management.**

Experimenteren moet niet leiden tot hobbyisme. Zorg dat de leerervaringen worden opgetekend in cijfers en verhalen. Zodat duidelijk wordt wat werkt en wat niet en zodat er materiaal is om die kennis te verspreiden.

- **Maak kleine stappen zichtbaar.**

Resultaat moet blijken. Breng grote problemen daarom terug tot kleine oplossingen. Snelle voortgang door kleine resultaten te bereiken werkt bemoedigend. Het schept de mogelijkheid steeds resultaat zichtbaar te maken en steeds opnieuw te communiceren naar welk doel wordt gewerkt.

- **Zorg voor competente medewerkers.**

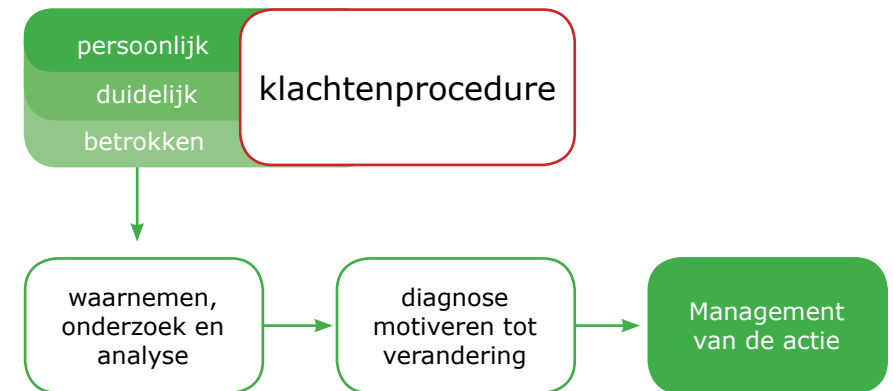
Uiteindelijk gaat het steeds om nieuwe professionele standaarden. Het zijn de mensen die het doen. Mensen moeten weten wat het doel is. In het doel ligt een overtuiging besloten over wat 'passend' is in passend onderwijs. Het is belangrijk dat die overtuiging gedragen wordt en dat helder is hoe de regels en structuren daarbij helpen. Doelen behoren daarom handelingsgericht en bruikbaar zijn. De kern is daarom steeds de vorming van attitude, (informele) scholing en training van vaardigheden.

#### Workshop

Naast het onderzoek hierboven en deze handreiking is er een workshop beschikbaar. Die helpt gezamenlijk de voorwaarden te definiëren zoals hier beschreven.

#### Individuele klachtenprocedure en leren als organisatie

Met het concreet maken van de drieslag – waarnemen, gezamenlijke diagnose en het management van de actie – kunnen voorwaarden geschapen worden voor een lerende organisatie.



In de figuur worden de individuele klachtenprocedure en de voorwaarden om te leren in de praktijk nog eens met elkaar in verband gebracht. Uit individuele klachten kunnen patronen worden gedestilleerd. Een individuele klacht kan dienen als exemplarisch voorbeeld van een set van problemen. Zo'n exemplarisch voorbeeld kun je onderzoeken, om hier als organisatie van te leren. De voorwaarden voor leren als organisatie moeten uitgewerkt worden in een concrete methode, zoals de Kafka-methode (zie kader).

Goed gedocumenteerde exemplarische verhalen uit de praktijk kunnen helpen om van klachten tot organisatieverbetering te komen. Zeker als ze geen oordeel bevatten, maar juist de ruimte laten om zelf een oordeel te vormen. Goede verhalen kunnen zo inspireren om kritisch naar het beleid te kijken. Op basis daarvan kan een nieuwe gezamenlijke norm ontstaan en kan met experimenten getest worden hoe het beter kan. Goed management van verandering met aandacht voor de vorming van attitude en vaardigheden, kan helpen potentiële verbeteringen om te zetten in resultaten. Vervolgens is er vooral leiderschap nodig om te zorgen dat de organisatie zich daadwerkelijk, structureel kan verbeteren. Als een samenwerkingsverband de tips in deze handreiking ter harte neemt, zijn de voorwaarden om te kunnen leren van klachten in ieder geval geschapen.

### Bronnen

Voor deze publicatie is gebruik gemaakt van:

- "Persoonlijk, duidelijk en betrokken", *Brenninkmeijer, 2014.*
- "Is yours a learning organisation?", *Garvin, Edmundson en Gino, 2008.*
- "Dealing with Dysfunction", *De Jong, 2012.*
- "Onderzoek bureaucratie bestrijden in passend onderwijs deel I", *Kafkabrigade, 2014.*
- "Vertrouwen verdient, verdiend vertrouwen", *Marseille en Van der Velden (red.), 2014*

# Meer hulp en voorbeelden?

Samen met Kennisland heeft de Kafkabrigade ook andere praktische handreikingen en workshopformats ontwikkeld. Je vindt ze op <http://passendonderwijs.kafkabrigade.nl> of op <http://www.passendonderwijs.nl>.

Wij werken vanuit het creative commons principe: iedere non-profitorganisatie mag kosteloos onze producten en het gedachtengoed erachter gebruiken voor niet-commerciële doeleinden.

Als je dit product of een van onze andere producten gebruikt, laat het ons dan weten. Wij willen graag leren van je ervaringen en daar ook anderen van laten leren. Je kunt ons bereiken via:

[info@kafkabrigade.nl](mailto:info@kafkabrigade.nl) en [info@kennisland.nl](mailto:info@kennisland.nl).

Alle producten en diensten die voortkomen uit het onderzoek naar onnodige bureaucratie en passend onderwijs zijn tot stand gekomen vanuit een samenwerking tussen de Kafkabrigade en Kennisland.



[www.kafkabrigade.nl](http://www.kafkabrigade.nl)  
[info@kafkabrigade.nl](mailto:info@kafkabrigade.nl)



[www.kennisland.nl](http://www.kennisland.nl)  
[info@kennisland.nl](mailto:info@kennisland.nl)