

Klar RET 6

MARTS 2020

*Borgerrådgiverens guide om læring af konflikter
mellem borgere og kommune*



“Fejl, misforståelser og konflikter kan ikke altid undgås, men vi kan lære af dem, og det er det, der er fokus på i denne KlarRet”

SIDE 2

LÆRING AF KONFLIKTER

Denne KlarRet handler om læring af konflikter mellem borger og kommune og er den sidste i Borgerrådgiverens KlarRet-trilogi om konflikthåndtering.

En af Borgerrådgiverens opgaver er at medvirke til at sikre, at klager i Københavns Kommune bruges konstruktivt til at skabe læring og forbedringer i kommunens sagsbehandling og borgerbetjening, og KlarRet-trilogien om forebyggelse, håndtering og læring af konflikter er et led i dette arbejde.

FOREBYG KONFLIKTER

[KlarRet 24](#) handler om at forebygge konflikter mellem borgere og kommune og om, hvornår og hvorfor konflikter kan opstå. Her finder du information om, hvilke virkemidler og værktøjer vi med fordel kan benytte for at forebygge konflikter, mens [KlarRet 25](#) følger op på vores handlemuligheder i de tilfælde, hvor en konflikt er opstået.

Denne KlarRet handler om tiden efter en konflikt mellem borger og kommune er bilagt og om, hvordan vi i kommunen kan drage læring af en overstået konflikt og derved kan undgå at sætte den enkelte borger, andre borgere og os selv i den samme situation igen.

I det følgende præsenteres en række værktøjer som inspiration til indsatser, vi med fordel kan overveje efter en konflikt.

KONFLIKTER INDEHOLDER OFTE VÆRDIFULD LÆRING

Kommunen er dagligt i kontakt med mange borgere. Derfor er det også vigtigt, at der er et godt samarbejde. Selv om vi som medarbejdere bestræber os på at yde god sagsbehandling og grundig vejledning, kan vi ikke helt undgå situationer, hvor borgere er utilfredse med deres møde med kommunen og måske udvikler utilfredsheden sig til en konflikt.

Fejl, misforståelser og konflikter kan ikke altid undgås, men vi kan lære af dem, og det er det, der er fokus på i denne KlarRet.

Ud over at overholde regler, normer og forvaltningsretlige spilleregler skal vi som medarbejdere efterleve syv helt centrale pligter, som i Københavns Kommune er formuleret i et kodeks, der er vedtaget af Borgerrepræsentationen. Kodekset er, på samme måde som kommunens værdigrundlag, med til at sikre, at vi gør det, der er korrekt, i en given situation.

En af de syv centrale pligter er åbenhed om fejl, og det følger af denne pligt, at vi skal erkende, rette op på og lære af fejl. Det følger ligeledes af god forvaltningsskik, at vi skal følge op, når vi bliver bekendt med fejl eller uhenigtsmæssigheder i vores sagsbehandling.

LÆR AF FEJL – SÅ DE IKKE GENTAGES

Hvis vi i kommunen beklager en konkret fejl eller andet, der er sket i en sag, så er det som udgangspunkt en erkendelse af, at sagsbehandlingen har været fejlagtig eller utilstrækkelig. Det er vigtigt, at vi følger op på konstaterede fejl konkret – og også at vi generelt overvejer, om fejlen skyldes en praksis eller andet, der risikerer at gentage sig. Det er afgørende for den enkelte borger og for tilliden til kommunen, at vi handler og genopretter – og at vi gør, hvad vi kan, for at lære af det, der er gået galt.

Efter en konflikt kan vi danne os et overblik over, om regler er blevet overholdt igennem forløbet, om vi har truffet de rigtige beslutninger undervejs, og om vi har haft tilstrækkelig forståelse for borgerens situation.

Baggrunden for den konkrete konflikt kan også være en anledning til at overveje, om vi har gjort det, vi skulle, eller om der har været tale om en misforståelse, en række af misforståelser, en undskyldelig fejl, en systemfejl eller i nogle tilfælde måske en bevidst handling, som skyldes retsvildfarelse eller andet.

De fem læringstrin eller miniFokus, som Borgerrådgiveren præsenterede i sin beretning for 2016, er et nyttigt redskab, når vi arbejder systematisk med læring af fejl.

-
1. Hvad er der sket? (Hvorfor opstod konflikten?)
 2. Hvad ville vi ønske, der var sket i stedet for? (Kunne vi have gjort noget for at nedtrappe eller undgå konflikten?)
 3. Hvorfor skete det uønskede? (Hvilke handlinger eller udeladelser førte til konflikten?)
 4. Kunne det uønskede ske igen? (Er der afdækket problemfelter eller uhensigtsmæssigheder i den måde, vi har indrettet vores sagsbehandling på? Og giver det anledning til, at vi skal lave ændringer, rette skabeloner til eller andet?)
 5. Hvad kan vi i givet fald gøre for at undgå gentagelse? (Er der læring, som skal bredes ud i enheden/forvaltningen? Er vi klædt ordentligt på til konflikter, og kan vi blive bedre til at undgå eller håndtere konflikter fremover?)

Denne gennemgang tilskynder til, at vi i højere grad reflekterer over, om fejl eller konflikter kan forebygges i fremtiden, så vi bruger fejlen eller konflikten til at forbedre os.

KONFLIKTPERSPEKTIVER

Udover at håndtere og lære af en konflikt har vi også en opgave med at afrunde eller forklare forløbet overfor borgeren. Det har betydning for den videre dialog og kontakt med borgeren og den opfattelse af kommunen, som borgeren står tilbage med efter konfliktens afslutning.

Parkering af en konflikt med henvisning til en borgers 'oplevelse' af forløbet kan for borgeren ligne et forsøg på at tale uden om konfliktens tema. Det kan for borgeren virke som en form for ansvarsforflygtigelse og kan i værste fald være årsag til, at konflikten fortsætter eller optrappes.

Vi skal være bevidste om vores kommunikation, så vi i vores beklagelser ikke risikerer at give borgerne indtryk af, at forløbet primært er ærgerligt for kommunen. Det er god forvaltningsskik at sætte sig i borgerens sted og overveje, hvordan en sagsbehandling kan virke på borgeren, ligesom vi har

et ansvar for, at der ikke opstår misforståelser. Læs mere om dette i KlarRet 21.

VÆR KLAR OG PRÆCIS

Hvis vi er enige i en klage eller utilfredshed fra en borger, vil det rigtige normalt være at beklage fejlene, og gøre hvad vi kan for at rette dem. Er vi ikke enige, bør det fremgå klart. Det er imødekommende at vise forståelse for borgerens perspektiv, selvom vi ikke er enige, men det kan opfattes som om, vi fralægger os ansvar, hvis vi ikke formulerer det klart og præcist. Læs mere i [KlarRet 23](#) om det gode klagesvar og i [KlarRet 12](#) om professionel skriftlig kommunikation.

Vi skal være opmærksomme på, hvordan borgeren har oplevet konflikten og respektere borgerens utilfredshed, og vi skal tage udgangspunkt i borgerens oplysninger.

Vi skal også være opmærksomme på, hvordan borgeren opfatter de efterfølgende initiativer og vores forsøg på at forklare og kommunikere om det forløb, der har fundet sted. Det kan være afgørende for, hvordan samarbejdet fungerer efterfølgende, at vi sikrer os, at vi har forstået, hvad

det var, borgeren var utilfreds med eller ikke forstod, og at vi sikrer, at borgeren har forstået vores opfølgning, som den er ment.

NÅR EN KONFLIKT ER AFSLUTTET VED MÆGLING

Konfliktmægling består i vidt omfang af, at konfliktens parter – her borger og kommune – deles om konflikten i et forsøg på at løse op og få genskabt borgerens tillid til kommunen.

Læs mere om konfliktmægling og Borgerrådgiverens tilbud i den forbindelse i [KlarRet 25](#) om håndtering af konflikter mellem borgere og kommune.

Når mæglingen er veloverstået, kan den give borger og kommune en forhåbning om en bedre fremtidig dialog og kontakt – særligt hvis vi i kommunen har været lyttende og undskyldt, de fejl, vi eventuelt har begået. Vores opfølgning og videre dialog med borgeren er afgørende for, om borgernes tillid til og samarbejde med kommunen kan genoprettes varigt.

Det er vigtigt, at borgeren kan regne med, at det gode afsæt fra mødet fortsætter, og at det italesættes tydeligt ved mødets afslutning, hvordan det i det konkrete tilfælde sikres bedst muligt. Det kunne f.eks. ske ved, at det aftales på mødet, hvem borgeren fremadrettet kan kontakte i forhold til det, der er kerneproblemstillingen.

Har I holdt et møde med en borger for at håndtere en konkret konflikt, så kan det være relevant at overveje følgende spørgsmål:

- Skylder vi borgeren noget efter mødet? Er der aftaler, vi skal huske? Indsatses, som mangler at blive afsluttet?
- Var mødet nyttigt i forhold til læring? Kan vi drage generelle erfaringer fra mødet?
- Hvordan var mødeledelsen? Er der noget, som kunne være anderledes?
- Blev der på mødet besluttet det, der skulle?
- Blev det gjort tydeligt for borgeren, hvem der er ansvarlig for evt. opfølgning, og hvornår der skal ske opfølgning?
- Kom alle, der havde noget at sige, til orde?
- Var vi gode til at lytte til borgeren?
- Holdt vi os til emnet/temaet?
- Vil der være en værdi i at evaluere mødet med borger?
- Hold fast i konklusioner
- Undgå at afslutningen på konflikten og mæglingen bliver starten på en ny konflikt

REPARATION

Udover læring for kommunen og forklaring til borgeren kan det være nødvendigt at overveje, om der efter en konflikt skal ske en reparation eller realudligning. Hvis en konflikt f.eks. beror på, at en borger har fået en forkert eller mangelfuld vejledning, så kan borgerens retssikkerhed være blevet kompromitteret. Borgeren kan på den måde have lidt et tab.

Økonomiske tab kan i nogle tilfælde dækkes, hvis det klart kan konstateres, at tabet skyldes mangelfuld sagsbehandling og vejledning. Her kan resultatet blive, at kommunen skal yde hjælp til borgeren med tilbagevirkende kraft, så borgeren får den ydelse, han eller hun havde fået, hvis vi fra begyndelsen havde opfyldt vores forpligtelse. Der kan ikke på samme måde rettes op på tab af tillid til kommunen, tabt livskvalitet og brugte personlige ressourcer, så derfor er anerkendelsen af borgerens opfattelse og oplevelse samt en klar og tydelig forklaring af kommunens opfattelse mindst lige så vigtig i sådanne tilfælde.

Det er i den sammenhæng vigtigt at fremhæve, at en borger aldrig alene ved at være utilfreds, klage og indlede en konflikt med kommunen kan opnå en bedre retsstilling med hensyn til ydelser eller hjælp.

HVAD MED MEDARBEJDEREN?

Efter en konflikts afslutning, eller mens konflikten pågår, kan det være gavnligt at reflektere over, hvilke konsekvenser den har eller har haft for den eller de medarbejdere, der har været i konflikten.

Det kan være relevant for medarbejderen at sparre med en kollega eller chef i forhold til en oplevet konflikt. Man kan også overveje, om det er relevant med sagsbehandlerskifte, faglig sparring eller hjælp af mere grundlæggende karakter som følge af den belastning, konflikten har medført for vedkommende, ligesom det kan være relevant at overveje egentlig supervision.

LÆS MERE

[Københavns Kommunes værdigrundlag](#) vedtaget af Borgerrepræsentationen den 8. oktober 1998 og igen i 2003

[Kodeks](#) for regler og normer for forvaltningens rådgivning og bistand til Borgerrepræsentationen, udvalgene, overborgmesteren og borgmestrene

[KlarRet 3 – om kommunens vejledningspligt](#)

[KlarRet 10 – om helhedsorienteret sagsbehandling og vejledning](#)

[KlarRet 12 – om professionel skriftlig kommunikation](#)

[KlarRet 15 – om borgerens medvirken ved oplysning af egen sag](#)

[KlarRet 18 – om regler og normer for ansatte i Københavns Kommune](#)

[KlarRet 21 – om pligten til at svare borgerne](#)

[KlarRet 23 – om det gode klagesvar](#)

[KlarRet 24 – om at forebygge konflikter mellem borgere og kommune](#)

[KlarRet 25 – om håndtering af konflikter mellem borgere og kommune](#)

[Borgerrådgiverens Beretning 2016](#)

KONTAKT BORGERRÅDGIVEREN

Du er velkommen til at kontakte Borgerrådgiveren for råd, vejledning og undervisning på telefon 33 66 14 00 eller via e-mail til borgerraadgiveren@kk.dk.

Læs mere om Borgerrådgiveren og find tidligere udgaver af KlarRet, undersøgelser og årsberetninger på www.kk.dk/borgerraadgiveren.

Er du medarbejder i kommunen, kan du også benytte dig af kommunens interne juridiske hotline, Borgerrådgiverlinjen, hvor du kan få vejledning og svar på forvaltningsretlige spørgsmål. Kontaktoplysninger og mere information finder du på [KKIntra](#) (internt link til Københavns Kommunes intranet).

