

Når samværspolitikken brydes

I denne artikel kan du blive klogere på hvordan I kan lave gode procedurer i tilfælde af brud på organisationens samværspolitik.

Hvorfor lave procedurer?

Det er vigtigt at have procedurer på plads for at sikre, at både organisationen og alle dens medlemmer ved, hvad der sker, hvis nogen bryder de regler og rammer, som organisationen har opstillet for sig selv. At have tydelige procedurer viser, at organisationen tager sin egen samværspolitik alvorligt og er villig til at handle, hvis nogen skulle bryde den. Samtidigt skaber det en større tryghed for alle organisationens medlemmer at vide, at der er en plan for, hvordan brud håndteres. Det kan sammenlignes med at få en gennemgang af sikkerhedsprocedurerne inden en flyvning; det er kun i særlige nødstilfælde, du får brug for den viden, men det skaber tryghed for alle at vide, hvordan en eventuel hændelse skal håndteres.

Hvad er procedurer?

Hvis samværspolitikken er foreningens ”lov” for samvær, så er procedurerne ”politi og retsvæsen”. Det lyder lidt hårdt, når vi siger det på den måde, men det kan være nyttigt at tænke det sådan for at forstå forskellen på samværspolitikken og procedurerne for at håndtere brud på denne. I mange tilfælde vil procedurerne indgå som en del af det samme dokument som samværspolitikken, men vi vælger at dele de to ting op for at tydeliggøre vigtigheden af at gennemtænke begge aspekter ved rammerne for godt samvær i foreningen: Hvilke regler skal vi leve op til, og hvad gør vi, når nogen ikke følger de regler? Procedurer for brud på samværspolitikker er *ikke* en erstatning for en juridisk proces i tilfælde, hvor loven brydes. I den forrige artikel om samværspolitikker definerede vi, at samværspolitikker beskæftiger sig med brud på den *moralske* eller *principielle* grænse for acceptabel opførsel. Det vil sige, at hvis *loven* brydes, skal I involvere politi og evt. børneværn. I denne artikelsamling skelner vi mellem brud på samværspolitikker (denne artikel), og hvordan man håndterer brud på loven (artikel om beredskabsplaner). I virkeligheden vil de to ting i mange organisationer gå hånd i hånd og være en del af samme dokument. Igen har vi valgt at dele de to ting op for at tydeliggøre vigtigheden af at gennemtænke begge former for grænsebrud.

Procedurerne skal gøre det tydeligt, hvem i organisationen man kan tage kontakt til, såfremt man oplever noget ubehageligt. Det skal være tydeligt for enhver i foreningen, hvem de kan gå til, hvis de føler at deres grænser er overskredet. Derudover skal procedurerne beskrive, hvordan organisationen håndterer sager: Hvem der undersøger sagen, og hvem der i sidste ende træffer beslutninger, hvis der skal handles på baggrund af en sag? Måske siger jeres vedtægter noget om, hvordan I skal handle over for personer, som bryder med foreningens love og regler, og hvem der eventuelt træffer disse beslutninger. Hvis ikke, er det også en idé, at foreningens sanktionsmuligheder og beslutningstagere skrives ind i procedurerne.

At placere ansvar i organisationen

Det vigtigste ved at lave procedurer for at håndtere brud på samværspolitikken er, at I får afklaret hvem internt i organisationen, der har ansvaret for at håndtere potentielle sager, og hvem der har ansvaret for at håndhæve en god kultur i foreningen. I skal derfor kunne svare på:

1. Hvem kan medlemmerne gå til, hvis de oplever grænseoverskridende adfærd i organisationen?
2. Hvem i organisationen har ansvaret for at undersøge sager, hvis der er brug for at indsamle mere information og tale med parterne i en sag?
3. Hvem har ansvaret for at træffe beslutninger om sanktioner og konsekvenser i konkrete sager?

Til alle spørgsmål vil svarene se forskellige ud fra organisation til organisation, og det er vigtigt, at I selv laver systemer og ansvarsfordelinger, der giver bedst mening for jer. De mulige svar i afsnittene nedenfor skal derfor ses som inspiration til løsninger.

Hvem kan jeg gå til, hvis jeg oplever noget grænseoverskridende?

Her er tre mulige løsninger på spørgsmålet. Svarene herunder går i forskellige retninger, og en kombination vil ofte være hensigtsmæssig.

- *”Henvend dig altid opad i organisationen. Dvs. til enhver der er overordnet dig”*

Fordele ved denne løsning er, at det er fleksibelt for medlemmerne. Der er flere muligheder at vælge mellem, og du kan finde en person, du er tryk ved. Løsningen hindrer også rygtespredning, som kan opstå ved at snakke ”nedad” eller ”sidelæns” i organisationen. Det er en løsning, der fungerer i hele organisationen - fra lokalforening til hovedbestyrelse.

Ved denne løsning skal man være særligt opmærksom på, at der kan være mange led opad til en beslutningstager, som særligt er et problem, hvis hændelsen er af alvorlig karakter. I værste fald kan mange involverede føre til at budskabet bliver fordrejet.

- *"Henvend dig til organisationens øverste leder"*

Fordelen ved denne løsning er, at det bliver tydeligt at organisationen tager brud på samværspolitikken alvorligt, og at ansvaret for at handle ligger på højeste niveau.

Opmærksomhedspunkter ved løsningen kan være, at den øverste leder kan være langt væk for medlemmer længere nede i organisationsstrukturen. I store organisationer kender medlemmerne måske ikke til lederen, og det kan være svært at henvende sig til ham/hende. Der er også en opmærksomhed i, at der kan være magtforhold tilstede, som påvirker ønsket og villigheden til at gå til øverste leder. Det er en ufleksibel løsning, som ikke giver rum for individuelle præferencer, og den kan være problematisk hvis et medlem ikke har tillid til den øverste leder.

- *"Henvend dig til organisationens udvalg, som er ansvarlige for samværspolitikken"*

Fordele med at nedsætte et udvalg eller en gruppe af mennesker, som er ansvarlige for at håndhæve samværspolitikken kan være, at man samler og opbygger en ekspertise og erfaringer i at håndtere sager. Det er også en rimeligt fleksibel model, fordi der er flere mennesker at vælge mellem, når man skal rette henvendelse og dermed en rimelig stor sandsynlighed for at finde nogen vedkommende har tillid til.

Samtidigt skal man være opmærksom på, at et centralt udvalg alligevel kan være fjernt fra fx et medlem i en lokalforening, som ikke har kendskab til landsorganisationens arbejde. Løsningen kræver i de fleste tilfælde en ny struktur og at der oparbejdes en ekspertise og fælles forståelse blandt de udvalgte medlemmer.

Hvem undersøger sagen?

I mange sager vil der være brug for at undersøge detaljerne nærmere. Hvis en person føler sig forurettet, vil der være brug for at høre den anden part og måske også vidner eller andre i organisationen. I nogle tilfælde kan der også være brug for at søge eksternt rådgivning. Igen vil en kombination ofte være hensigtsmæssig, og svaret vil i de fleste

tilfælde afhænge af, hvilken løsning organisationen har valgt ift. at indberette grænseoverskridende adfærd.

- *”Det er den politiske ledelse (lokalt eller nationalt) der undersøger alle sager”*

Fordelen med at lade en politiske ledelse stå for at undersøge sager er, at det er et tydeligt signal om at organisationen tager alle oplevelser med grænseoverskridende adfærd alvorligt, og ansvaret ligger på højeste niveau.

Selv om det er en fordel tydeligt at vise, at den politiske ledelse tager et stort ansvar for samværet i organisationen, er der også mange ulemper ved at ledelsen står for at undersøge sagen. Der kan være et magtforhold, der gør sig gældende, som kan påvirke hvilken information involverede parter er villige til at dele. Desuden kan det være svært for en politisk ledelse at fremstå som uafhængige, fordi de også skal tage hensyn til alle andre aspekter ved organisationens virke.

- *”Det er organisationens ansatte, der undersøger alle sager”*

Hvis organisationen har et sekretariat, kan de ansatte i mange organisationer fremstå som mere uvildige i undersøgelsen af en personsag end fx den politisk valgte ledelse. I nogle organisationer har man på sekretariatsniveau en ekspertise i at håndtere sager, som kan tilføje en ønsket faglighed ind i undersøgelsen. I nogle organisationer kan det føles trygt, at der er nogle voksne på sekretariatet, der tager denne opgave.

Også ved denne løsning kan der være et magtforhold, der gør sig gældende mellem sekretariatet og organisationens medlemmer. Det er en opmærksomhed, at det kan være svært for et sekretariat at forholde sig til, at det er nogle andre der sidder med de politiske beslutninger. Relationen mellem sekretariatet og den politiske ledelse er derfor en afgørende faktor for, hvordan denne løsning vil fungere i den enkelte organisation.

- *”Det er organisationens nedsatte udvalg, der undersøger alle sager”*

Hvis organisationen har nedsat et udvalg eller en gruppe af mennesker, som medlemmer i organisationen kan indberette sager til, kan det være naturligt at de også står for at undersøge sager nærmere. Ved denne løsning kan man inkorporere fordelene ved de andre løsninger ved at indtænke en kombination af mennesker og positioner repræsenteret i udvalget.

Et opmærksomhedspunkt ved denne løsning er antallet af personer involveret i at undersøge sager. Hvis man i organisationen har udpeget flere ”tryghedsværter” eller ”tillidspersoner” man kan komme til, kan der pludselig blive mange mennesker involveret i undersøgelsen af en sag, hvilket kan være u hensigtsmæssigt i personfølsomme sager. Det kan derfor også være værd at overveje om alle i et udvalg skal kende til sagen eller om udvalget blot giver mulighed for, at der er flere forskellige personer at gå til.

- *”Vi vurderer fra sag til sag, hvordan vi undersøger nærmere”*

En mere fleksibel tilgang til at undersøge sager kan have den fordel, at hver enkelt sag kan få den sagsgang der er mest hensigtsmæssig. Denne løsning anerkender, at der aldrig er to ens sager, og at det kan være svært på forhånd at forudsige, hvordan sagerne bedst behandles. Løsningen tager ikke på forhånd stilling til, om en sag kan behandles lokalt eller på nationalt niveau.

Et vigtigt opmærksomhedspunkt ved denne løsning er manglen på forudsigelighed for den, der indberetter en sag. At indberette om en uønsket adfærd eller en hændelse kan opleves som et stort skidt at tage for den enkelte, og hvis organisationen ikke har gjort det tydeligt, hvordan de undersøger sagen, kan det være til hinder for at sagen overhovedet bliver indberettet. Organisationens bør som minimum gøre sig nogle tanker om, hvem der eventuelt skal involveres i sager af forskellig karakter og synliggøre hvordan en proces vil kunne se ud.

- *”Vi bruger juridiske fagpersoner eller anden ekstern rådgivning til at undersøge alle sager”*

En fordel med at bruge eksterne fagpersoner til at undersøge sager i organisationen er, at de kommer med lige præcis den faglighed, som organisationen efterspørger og vurderer at den har brug for. Eksterne rådgivere er også uvildige og kan ikke beskyldes for at have politiske eller andre hensyn at tage til organisationens øvrige interne forhold.

At bruge eksterne rådgiver koster penge, som mange organisationen ikke har. En anden opmærksomhed er, at det også kan styrke organisationen at håndtere egne sager og vise, at I bygger den kultur, som I gerne vil have i organisationen. Dette forudsætter at jeres øvrige procedurer er troværdige og at organisationens medlemmer har tillid til dem.

En del af DUFs medlemsorganisationer er tilknyttet en form for moderorganisation. Dette kan være et muligt sted at søge ekstern hjælp, som ikke nødvendigvis koster ligeså meget, som på det øvrige rådgivningsmarkedet.

Hvem træffer beslutninger i sager om sanktionering?

I mange sager i foreningslivet vil det være en form for konfliktmægling eller uformelle snakke, der skal til før sagen kan afsluttes på dialogisk vis. Somme tider, hvis sagen er af en alvorlighedsgrad der tilsiger det, eller der er tale om gentagne overtrædelser, vil der være behov for at træffe en beslutning om at sanktionere den, der har brudt med organisationens samværspolitik. I disse sager, er der igen flere måder at løse udfordringen på, og her kommer tre bud.

- *"Det er altid det politiske formandskab (lokalt eller nationalt) der træffer beslutninger om sanktionering"*

Når det kommer til at træffe beslutninger med betydning for organisationen, er det naturligt at den politiske ledelse er involveret. Ved at tage ansvaret for beslutninger i organisationen, tager formandskabet ansvar for organisationens kultur og virke og handler i tråd med deres mandat, som udvalgte til deres tillidshverv. Afhængigt af hvordan organisationen har besvaret de overstående spørgsmål om, hvor man retter henvendelser og hvordan sagerne undersøges, kan beslutningen træffes på indstilling fra eventuelle andre involverede parter i processen, fx et udvalg. At begrænse beslutningen til formandskabet kan være en fordel i personfølsomme sager, fordi færre personer får indsigt i sagen.

Det er værd at være opmærksom på, at det bør gennemtænkes hvordan en sag løses, hvis en repræsentant i formandskabet er involveret i en sag. Med få personer til rådighed bliver systemet sårbart, hvis en person er inhabil, og er der tæt samarbejde mellem formandskabet, kan der potentielt opstå habilitetsspørgsmål også for den eller de repræsentanter, der ikke er direkte involveret i sagen. En bestyrelse kan også komme til at stå lidt på siden af vigtige beslutninger, hvis sagen udelukkende behandles af organisationens formandskab.

- *"Det er altid bestyrelsen (lokalt eller nationalt) der træffer beslutninger om sanktionering"*

Fordelene og ulemperne ved denne løsning ligner i høj grad ovenstående bemærkninger om formandskabet som beslutningstagere. En fordel ved at involvere

hele bestyrelsen er, at ansvaret fordeles på hele den politiske ledelse, og beslutningen bliver desuden mindre sårbar, hvis en enkeltperson i den politiske ledelse er involveret i sagen.

Til gængæld kan det også være en ulempe at involvere hele bestyrelsen i beslutningen af personfølsomme sager. At flere mennesker får indblik i personfølsomme oplysninger er værd at tage med i overvejelsen af, hvad det er den mest hensigtsmæssige måde at træffe beslutninger på i jeres organisation. En mulig tilgang til dette dilemma kan være, at bestyrelsen træffer beslutninger ud fra en anonymiseret sagsfremstilling og/eller på et lukket punkt, som ikke er til referat.

Disse fordele og ulemper gør sig gældende, både for bestyrelser på lokalt og nationalt niveau.

- *"Det er altid organisationens nedsatte udvalg der træffer beslutninger om sanktionering"*

Hvis organisationen har nedsat et udvalg til at modtage og undersøge sager om brud på samværspolitikken, er det også en mulighed at denne gruppe får mandat til at træffe beslutninger i sager. En fordel ved denne løsning er, at gruppen gennem sagens forløb har fået godt kendskab til sagens natur og har flere nuancer med i deres behandling af sagen. Måske kan det være en fordel at sagen ikke bliver unødvendigt politiseret ved, at et uafhængigt udvalg træffer beslutningerne.

På trods af de mulige fordele ved denne løsning, er der noget principielt og demokratisk ved, at det er den politisk valgte ledelse, der skal træffe beslutninger i sager som angår organisationens samvær og virke. For at kunne stå til ansvar som politisk valgte, er der også brug for, at den politiske ledelse tager stilling til sager som påvirker organisationens samvær og kultur. I de fleste tilfælde vil det være mere hensigtsmæssigt, at et udvalg laver en undersøgelse og en indstilling, hvorefter den politiske ledelse træffer en beslutning.

- *"Det er vores generalforsamlingen der træffer beslutninger om sanktionering"*

Generalforsamlingen er foreningens højeste politiske myndighed og det kan siges at være det mest demokratiske, at det er generalforsamlingen der træffer beslutninger om sanktionering.

Det kan derimod være en ulempe at involvere så mange mennesker i beslutningen

af personfølsomme sager, også selvom sagen behandles anonymiseret. Det kan skabe en opfattelse af, at der er en dårlig kultur i organisationen og rygtespredning, når så mange mennesker skal tage direkte stilling i en sag. En bedre model vil være at generalforsamlingen vedtager hvilke sanktionsmuligheder, der findes i organisationen og procedurerne for at behandle sager, sådan at konkrete sager ikke tages op på generalforsamlingen.

Sanktionsmuligheder

Når I laver procedurer for at håndtere brud på samværspolitikken, er det en god idé først at gennemtænke hvad organisationens sanktionsmuligheder er, hvis nogen bryder jeres samværspolitik. Her er det vigtigt at skele til organisationens vedtægter, som måske allerede siger noget om sanktionsmuligheder ovenfor personer, der bryder organisationens love og regler. Hvis processen med at udvikle en samværspolitik og procedurer gør det tydeligt for jer, at jeres vedtægter har huller, kan I bruge processen til at foreslå ændringer i vedtægterne til næste generalforsamling. Hvilke sanktionsmuligheder der giver mening afhænger af sagens alvor. Nogle sager kan løses gennem konfliktmægling og samtaler, mens der i andre tilfælde er brug for at benytte sig af mere konkrete sanktioner. Eksempler kan være:

- Uddele advarsler
- Midlertidigt suspenderer retten til at deltage til foreningen arrangementer og aktiviteter
- Permanent fratager retten til at deltage i foreningens arrangementer og aktiviteter
- Fratage tillidshverv

Hvis organisationen har gennemgået en proces, hvor mere alvorlige sanktionsmuligheder er benyttet, er der også en overvejelse om, hvorvidt alle i organisationen skal have kendskab til årsagen til hvorfor vedkommende fx er blevet frataget sin tillidspost. Det kan derfor være en god idé at inkludere noget om kommunikation i jeres procedurer.

Hvor langt strækker organisationens ansvar sig?

Samværspolitikken bør indeholde jeres vurdering af, hvornår samværspolitikken gælder. I forbindelse med, at I udarbejder procedurer, er det også vigtigt, at I overvejer *hvordan* I vil håndtere sager som ligger i gråzonen af, hvad der kan siges at være organisationens ansvar. Hvis samværspolitikken fx definerer, at den er gældende til alle arrangementer og aktiviteter i foreningsregi, hvordan vil I så håndtere en sag, der opstår i forlængelse af et arrangement? Nedenfor ses tre eksempler på sager, hvor det kan være svært at vurdere,

hvordan organisationen skal forholde sig. Hvordan ville jeres organisation håndtere sager af denne karakter? Er det et organisationsanliggende eller privat?

- Efter et bestyrelsesmøde i en lokalforening bliver alle inviteret til at gå med på pubben for at tage en øl. Fem medlemmer af bestyrelsen følger med. Den ene bliver nærgående, og kommer til at befamle et andet bestyrelsesmedlem under trøjen. Bestyrelsesmedlemmet, der bliver befamlet, er ukomfortabel med hændelsen, men er usikker på om organisationens samværspolitik og procedurer for at indberette hændelsen er gældende i denne sammenhæng.
- Et barn i foreningen fortæller, at en ung leder over længere tid har mobbet barnet på vej til skolen, ved at tage barnets skoletaske og er kommet med ubehagelige tilråb. De to medlemmer i foreningen bor tæt på hinanden og mødes derfor på vej til skolen. Deres relation er opstået i foreningen.
- En 25-årig leder af en ungdomsklub har skrevet en besked om klubbens aktiviteter ud til alle medlemmerne af klubben på Facebook. Vedkommende var ikke venner med alle klubbens medlemmer på Facebook og har derfor sendt beskeder til alle individuelt. Et medlem skriver tilbage og samtalen udvikler sig til, at det 19-årige medlem sender et udfordrende billede til lederen.

Habilitet – hvornår kan jeg tage stilling?

Uafhængigt af hvilke procedurer, I vælger at udvikle i jeres forening, kan der opstå tvivlsspørgsmål om habilitet når en sag skal behandles. I foreningslivet bygger vi relationer og venskaber på kryds og tværs, og der kan opstå mange dilemmaer i forbindelse med habilitetsspørgsmål. Inhabilitet kan opstå hvis en person, som ifølge jeres procedurer har et ansvar, selv er involveret i en sag, eller hvis nære relationer gør det svært at behandle en sag retfærdigt og neutralt. Inhabilitet skal sikre en retfærdig behandling af begge parter i en sag, men inhabilitet er også en måde at beskytte vedkommende fra at behandle sager, som er for tæt på ens eget liv.

En måde at sikre sig mod de mest oplagte habilitetsspørgsmål kan være at udarbejde forskellige scenarioer for, hvem der træder til, hvis de ansvarlige er inhabile i en sag. Derudover bør I gennemtænke, hvornår man er habil i en sag som led i processen med at udvikle procedurer i organisationen. Hvis en person med ansvar i processen er direkte involveret i en sag, vil det i de fleste tilfælde være naturligt at erklære vedkommende inhabil. Det er sværere at trække en grænse for, hvornår venskaber og relationer gør det svært at være neutral i en sag, der omhandler andre personer. Et råd i den forbindelse kan være, ikke at definere habilitetsrummet for snævert. Hvis man kender en person som er

involveret i en sag, betyder det ikke i sig selv, at du er inhabil. Et muligt skel kan være, om man har en relation, der er begrænset til organisationens virke og aktiviteter, eller om man også har en nær relation i privat sammenhæng. Det kan være en god idé at på forhånd beslutte, hvem der har sidste ord i habilitetsvurderinger.

Hvordan ser procedurer for brud på samværspolitikker ud?

Nedenfor finder du nogle eksempler på procedurer for at håndtere brud på samværspolitikken fra DUFs medlemsorganisationer. I alle eksemplerne er procedurerne en del af organisationernes samværspolitik.

[Danmarks Socialdemokratiske Ungdom](#) (fra: personsager)

[Ungdommens Røde Kors](#) (fra: Hvad skal du gøre, hvis du oplever krænkende adfærd i URK?)

[Det danske spejderkorps](#)

Afrunding

I denne artikel har du kunnet læse om procedurer ved brud på foreningens samværspolitik. Procedurerne skal sikre, at samværspolitikken bliver efterlevet i organisationen. Det er ikke muligt at lave en tjekliste over, hvordan procedurerne skal se ud på tværs af alle DUFs medlemsorganisationer, men artiklen har ridset de vigtige spørgsmål op, som skal besvares, når I udvikler procedurer i organisationen, samt nogle bud på løsninger, som I kan lade jer inspirere af. Det er vigtigt at kende til en potentiel akilleshæl i den løsning, I har valgt, og være klar over, at I ikke kan forudse alle hændelser, der kan opstå i foreningslivet. Men med godt gennemtænkte procedurer er I godt rustet til at tackle sager – også dem I ikke kan forudse.