



Implementering av Signs of Safety som læringsreise

av Nele Haedens, policyansvarlig, Agency Growing Up, Flandern, Belgia



Dette dokumentet er en del av det europeiske Erasmus+ KA202-prosjektet «Participation and Collaboration for Action», akronymet PANDA, september 2020–august 2023. Prosjektet omfatter 4 europeiske universiteter: Artevelde University of Applied Sciences (Belgia), Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU (Norge), Queen's University Belfast (Nord-Irland) og Universidad Complutense de Madrid (Spania). Det involverer også 4 organisasjoner: Growing Up (Belgia), Trondheim Kommune/Link (Norge), Voice of Young People in Care, VOYPIC, (Nord-Irland) og Fundación Secretariado Gitano, FSG (Spania).

Introduksjon

Implementering av en ny tilnærming står ikke alene. Generelt ønsker vi en strukturert, men fremfor alt realistisk gjennomføring. Vi bygger en implementeringsprosess rundt praksisen, det er praksisen som styrer implementeringen. Med implementeringen ønsker vi å aktivere, støtte og sikre praksisen. Et av de viktigste lærepunktene i Panda-prosjektet er viktigheten av historie og anerkjennelse av at vi alle er en del av et større system. Organisasjoner er som levende systemer i en bestemt kultur, som har driftsverdier. Å velge en modell, et rammeverk eller en tilnærming, spesielt når den er laget i en annen kultur eller kontekst, må gjøres på en svært bevisst måte. Hva betyr det å introdusere / å tilpasse en myndiggjørende og deltakende modell til et praksisområde, når denne praksisen er en del av en videre sosial, økonomisk og politisk sammenheng? Dette er en av grunnene til at vi ikke ønsker å anbefale en modell eller tilnærming, men heller dele våre erfaringer, læringspunkter og vår beste innsikter og historier fra ulike implementeringsreiser, for å støtte medvirkningspraksis. Dette er en flamsk historie, og jeg er glad for å få dele våre erfaringer.

– Kultur spiser strategi til frokost

Med en implementeringsprosess ønsker du å gjøre en ønsket praksis mulig, støtte den og ivareta den. Sentralt i vår visjon står at vi jobber sammen med barn, familier og deres nettverk for å skape trygghet. Hvis vi virkelig ønsker at barn skal delta i ungdomstilbudene, ha en stemme og spesielt ta/gi styring, krever det et paradigmeskifte i hvordan vi ser på barn og klienter ut fra en løsnings- og styrkeorientert holdning. Selv innen ungdomsrett tror vi det er mulig å jobbe ut fra dette paradigmet. Som ungdoms- og barnevernsarbeidere er vi alle bare på en gjennomreise i barns og unges liv. Vi er klar over at det er grenser for egen kompetanse, og om nødvendig inngår vi partnerskap med andre profesjonelle aktører. Vi håper å skape felles forpliktelser i samarbeidet til fordel for prosessen vi inngår med familier. På denne måten ønsker vi å tenke og kunne bruke våre beste kunnskaper i fellesskap, for å hjelpe foreldre og deres nettverk med å skape trygghet for barna. Vi ser et behov og rom for dette fra det øyeblikket klientene oppretter kontakt med våre tjenester til det øyeblikket vi kan la dem avslutte kontakten.

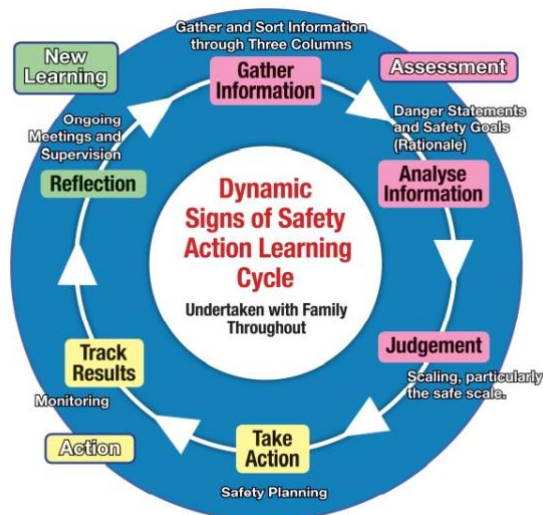
Culture eats strategy for breakfast (Peter Drucker). Du kan komme med mange strategier, men du kan ikke ignorere en kultur. Du trenger forskjellige intervensjoner, metoder og verktøy, men fremfor alt trenger du en tilnærming som leder eller gir noe tilbake til organisasjonskulturen. Enten du er en liten eller stor organisasjon, du jobber aldri alene. Et av de viktigste lærepunktene i Panda-prosjektet er at du opererer i en bestemt kultur med driftsverdier. Velger du medvirkning velger du en visjon, og

dette kan eller kan ikke være sammenfallende med de eksisterende paradigmen i samfunnet, organisasjonen eller omsorgssystemet, derfor velger du også et paradigmeskifte. Som etat har vi valgt implementeringen Signs of Safety som hovedtilnærmingen i vår praksis. Signs of Safety gjenspeiler våre prinsipper for beste praksis. Barn og deres familier vil være i sentrum for vårt arbeid, vår vurdering, vår beslutningstaking og vår støtte.

En læringsprosess

'Implementing is reflecting... and learning' (Boendermaker, 2011). Det er med andre ord en dynamisk prosess eller en læringsreise. I starten bestemmer vi hva vi ønsker å endre (ønsket fremtid) og utarbeider planer og mål, som regelmessig evalueres og justeres. Med det beskrevne målet setter SoS som tilnærming søkelyset på den ønskede fremtiden og understreker at læring spiller en viktig rolle. Det var og er en reell utfordring å overføre SoS til den flamske konteksten.

Turnell og Murphy (2017) introduserte handlingslæringscyklusen i Signs of Safety-tilnærmingen i 2014 for å oppmuntre fagfolk og organisasjoner innen ungdomsarbeid til prosessen med kontinuerlig læring.



Aksjonslæring forutsetter at de fleste kunnskaper og ferdigheter oppnås ved å gjøre og erfare, og ved å reflektere strukturelt over handlingene sammen med kollegaer, og dele god praksis med andre fagpersoner. Vi vokste gjennom prosessen med aksjonsforskning. Den samarbeidene forespørselsprosessen er avgjørende for å lykkes med bærekraftig vekst av et byrå mot Signs of Safety-modellen. Vi måtte undersøke hvordan SoS kunne fungere i sammenheng med ungdomsomsorg/barnevern i Flandern. Vi måtte prøve ut hva som fungerte bra for oss, og hva som ikke fungerte. En del av vår

pågående

søken etter læring er å hele tiden stille spørsmål og svare på spørsmål som: – Hvordan ser godt sosialt arbeid ut, selv i vanskelige saker? – Hvordan bygger arbeidstakere partnerskap med foreldre og barn i situasjoner med mistanke om eller dokumentert barnemishandling og fortsatt kunne håndtere mishandlingsproblemene? – Stemmer dette overens med de ulike oppdragene i organisasjonen? Disse ulike måtene å lære på er nødvendige for å utdype og bærekraftig forankre SoS i praksis. For å kunne lære, er det nødvendig med et miljø som gir deg nødvendig plass og muligheter for dette.

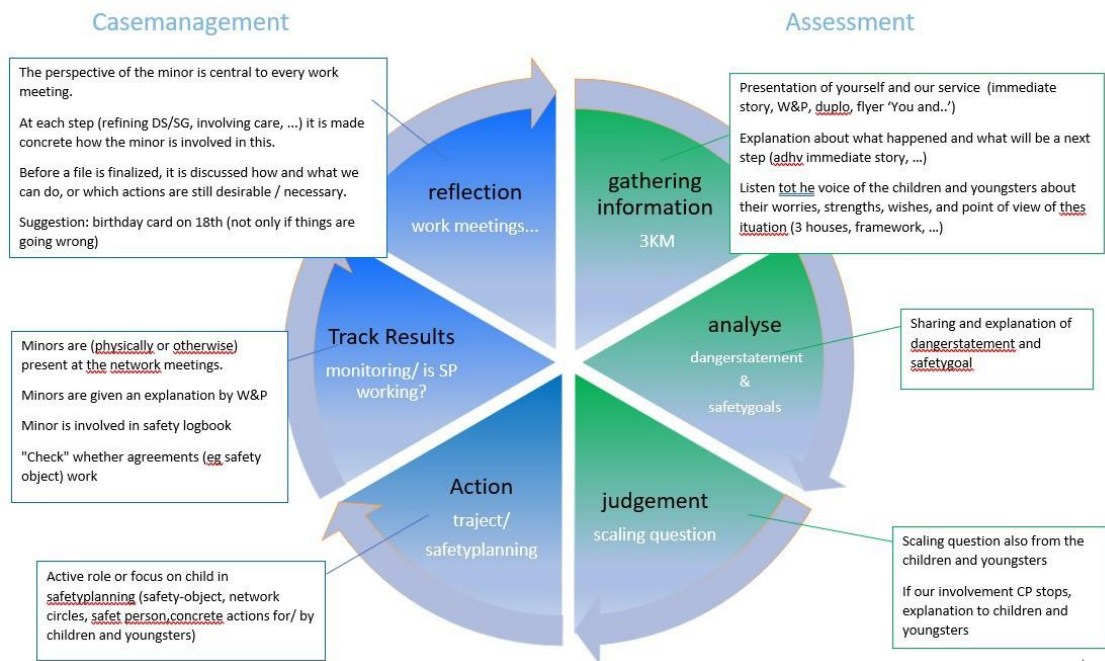
For å oppnå bærekraftig endring, men spesielt for å gjøre det mulig for ansatte å jobbe med brukermedvirkning, vil det være behov for mer enn bare utdanning, opplæring og tilsyn. Det er eksplisitt bedt om at organisasjonen inkluderer disse i visjonen, strategien, målene, prosessene og støtteprosedurene, for å muliggjøre en forankring av tilnærmingen i hele organisasjonen.

Reflektere og handle i usikkerhet

Å bli en lærende organisasjon og tenke, jobbe og være løsningsfokusert er en utfordring, men også en betingelse. Vi jobber ofte i svært prekære situasjoner der barnas sikkerhet ikke alltid er ivaretatt. Dette er ledsaget av usikkerhet og noen ganger frykt. Beslutninger som angår disse barna og ungdommene, påvirker deres liv og livsmiljø og innebærer risiko. Å tørre å velge utviklingen mot en lærende organisasjon under slike omstendigheter er en spesiell utfordring, som vi tar fatt på med entusiasme og som er grundig vurdert. Vi ønsker å opprette en kultur der felles refleksjon, dialog, fagfellevurdering og teamlæring er faste verdier, registrert i våre prosesser. Fra flamsk nivå prøver vi å støtte og legge til grunn at konstant læring er avgjørende for personlig faglig vekst og organisasjonsutvikling. Du slutter aldri å lære. En åpen og gjennomiktig kultur oppmuntrer til en lærende holdning på individnivå, der ansatte leter etter en utfordring, stiller spørsmål, ber om hjelp, lurer på hvordan de kan gjøre ting bedre. Vi er klar over at vi jobber i risikofylte situasjoner daglig, der det å "gjøre feil" ikke er ønskelig, men hører til når man jobber med mennesker, og vi som mennesker er vårt eget instrument. I en slik sammenheng trenger vi ledere som tør å stå bak og støtte medarbeiderne og familiene. Når en hendelse/feil skjer, føler en medarbeider seg støttet av organisasjonen, spørsmål avklares sammen og det undersøkes hvordan vi håndterer det og hvordan vi kan gjøre det annerledes. Refleksjon over egne handlinger står sentralt i hele organisasjonen hvor konstant vekst er både mulig og realiserbart.

Ved å velge SoS, en praksismodell, måtte vi også revidere våre prosedyrer og prosesser. Vi kunne ikke bare "kopiere lime SoS" inn i vår virkelighet. I de første årene av implementeringen undersøkte vi hvordan SoS kunne se ut innenfor den flamske konteksten. Vi prøvde ut hva som fungerte og oppdaget hva som ikke fungerte. Selv i dag lurer vi på hvordan "godt arbeid" ser ut for oss, selv under vanskelige omstendigheter. De nye prosessene ble redesignet og ble skapt fra praktiske erfaringer i et godt samspill med politikken. Å se sammen på hva som fungerer, hva som går bra og hva som er vår beste praksis, er motoren som hjelper oss til å vokse og utvikle oss. Fokuset på barnet og virkelig få dem til å medvirke og inkludere dem i deres egen prosess er mer enn å se og høre dem en gang i løpet av forskningen. Å gi barna en stemme gjennom hele prosessen betyr at konsulentene er kreative, forklarer hvorfor vi er involvert, hva som skal skje og gir barnet en stemme i dette. Vi investerer i et samarbeidsforhold med foreldrene, slik at de gir oss mandat til å jobbe med barna deres og omvendt. Figuren (1) nedenfor er en overføring av handlingslæringszyklusen til å inkludere barn som en aktiv samarbeidspartner: hva er minimalt nødvendig gjennom hele prosessen, hvordan kan de være en fast samarbeidspartner og hvordan kan vi konkludere på en meningsfylt måte?

Figur 1: Practical guide youth protection Flanders: processes OCJ & SDJ.



Under implementeringen vurderte vi også prosedyrene som ble fulgt. Hvilken form for konsultasjon er støttende i beslutningsprosessen, planleggingen og oppfølgingsprosessen til klienter?

Walk the talk

For å kunne gå inn i en prosess med klientene på en god måte, er det avgjørende å tenke på hvilket fokus du ønsker å ha i en sak eller i en samtale. Et nettverk bestående av kollegaer, konsulenter, medlemmer av et tverrfaglig team, en teamleder,... hvor konsulenten kan bidra med refleksjon og spørsmål er støttende. Å forberede kontakten med klienten er noe som bør stå sentralt gjennom hele prosessen. Det bidrar til å holde fokus og kontroll på angsten og virkningen på barnet, og komme frem til en mer målrettet tilnærming. For å oppnå dette, endret vi teammøtene våre og inkluderte det vi kaller 'prosessteam'. Det er et dynamisk interessant instrument, en form for konsultasjon som bidrar til den materielle og prosessbaserte oppfølgingen av en fil og skaper et mer felles ansvar og støtte i beslutningsprosessen fra starten av. Et friskt blikk, et øyeblikk av refleksjon bidrar til å tanker neste trinn om mulige spørsmål, om blinde flekker og hvordan du kan takle dem,... Det krever en viss sårbarhet og støtter samtidig konsulentens handlinger. Det profesjonaliserer konsulentens ytterligere i hans / hennes handlinger og er viktig for en lærende organisasjon!

Det må investeres på alle nivåer i organisasjonen, noe som betyr at vi ikke bare bruker SoS i det direkte arbeidet med familier, men også tar hensyn til hvordan ledelse og menneskelige ressurser tar form. Det er et sterkt fokus på de parallelle prosessene. **Walk the talk**. Vi trenger sterkt lederskap og tydelig engasjement fra lederne. Som leder må du komme med visjon og retning. Vi har en plan og vi setter oss mål for hva vi ønsker skal skje i vår organisasjon, men veien er ikke enkel eller rett frem. Det er en reise i utvikling, med oppturer og nedturer. Som policyansvarlig må du vise visjon og retning, men du trenger ikke å gi alle svar eller løsninger. **Be the wind under their wings**. Vi må ha en modell for å ta oss tid, for å la prosessen skje og la dem tenke gjennom problemene som leder dem ved å stille spørsmål og la dem komme med løsninger før vi legger fram våre. Alene går du raskere, sammen går du lenger. Samle fagpersonene og gi dem en stemme. Vi har etablert ulike fora på ulike nivåer i organisasjonen (som flamsk nivå, regionalt og lokalt nivå), og vi legger til rette for utveksling mellom system og praksis, noe som er veldig berikende. Vi oppnår mye med medarbeiderne, vi oppmuntrer dem, vi gir dem eierskap til implementeringen, lar dem eksperimentere. Vi jobber

sammen om en historie som skaper en forbindelse. Vi prøver å lytte mer, lene oss tilbake og stille spørsmål for å la de andre tenke. Vi har lært hvor frigjørende og nyttig det er for gjennomføringen å dele ansvaret med fagarbeidere og kollegaer. Vi tar oss tid uten å miste fokus. Vi legger vekt på læringsprosessen, også i evalueringen av fremdriften i vår praksis: Vi ser etter de små skrittene, de tingene som går bra og hvem eller hva som kan bidra til å ta et skritt videre. Denne evalueringen har vist oss at det handler om holdninger og å komme i samspill med hverandre. Vi snakker om utviklingen av implementeringen, vi evaluerer, oppretter ting for å støtte implementeringen,... På denne måten har vi en forbindelse med praksisen og kan gi retning til politikken. Informasjonsinnhenting skjer i relasjoner.

*Et eksempel på virkelig engasjert lederskap som vi var vitne til: praktiser det du forkynner
Colin Gildernew, tidligere leder av NI-forsamlingens helsekomité: – Jo mer fremtid du har, jo mer må du ha en stemme*

Referanser

Boendermaker, L. (2011). Implementing is reflecting. Evidence-based work and the implementation of interventions in youth care. Public Lesson 18/05/2011 by Dr. L. Boendermaker, Professor of Implementation in Youth Care at the Amsterdam University of Applied Sciences

Practical guide youth protection Flanders: processes OCJ & SDJ, Signs of Safety (2019) [Internal document] Brussels: Growing up.

Turnell, A. & Murphy, T., (2017). Signs of Safety. Comprehensive Briefing Paper (4th edition), East Perth: Elia International.