

## Implementatie van Signs of Safety als een lerende reis

door Nele Haedens, beleidsmedewerker, Agentschap Opgroeien, Vlaanderen, België



Dit document maakt deel uit van het Europese Erasmus+ KA202-project, "Participation and Collaboration for Action", acroniem PANDA, sept. 2020 – aug. 2023. Bij het project zijn 4 Europese universiteiten en hogescholen betrokken: Arteveldehogeschool (België), Norwegian University of Science and Technology (Noorwegen), Queen's University Belfast (Noord-Ierland) en Universidad Complutense de Madrid (Spanje). Er zijn ook 4 organisaties bij betrokken: Agentschap Opgroeie, (België); Trondheim Kommune /Link (Noorwegen); Voice of Young People in Care, VOYPIC, (Noord-Ierland) en Fundación Secretariado Gitano , FSG (Spanje).

## Inleiding

Implementatie van een nieuwe methodiek staat niet op zichzelf. Over het algemeen willen we een gestructureerde, maar vooral realistische implementatie. We bouwen een implementatieproces rond de praktijk, het is de praktijk die de implementatie stuurt. Met de implementatie willen we de praktijk werkbaar maken, ondersteunen en borgen.

Een van de grootste leerpunten in het Panda-project is het belang van geschiedenis en de erkenning dat we allemaal deel uitmaken van een groter systeem. Organisaties zijn als levende systemen in een bepaalde cultuur met operationele waarden. Het kiezen van een model, frame of aanpak, zeker als die in een andere cultuur of context is ontstaan, moet heel bewust gebeuren. Wat betekent het om een empowerend, participatief model in een praktijk te introduceren/af te stemmen, wanneer deze praktijk vorm krijgt in een bredere sociale, economische en politieke context? Dit is een van de redenen waarom we niet één model of aanpak willen naar voor schuiven, maar liever onze ervaringen, kennis en onze beste wijsheid en verhalen uit verschillende implementatietrajecten willen delen om zo een participatieve praktijk te ondersteunen. Dit is een Vlaams verhaal en ik deel graag onze lessen.

## 'Cultuur eet strategie als ontbijt'

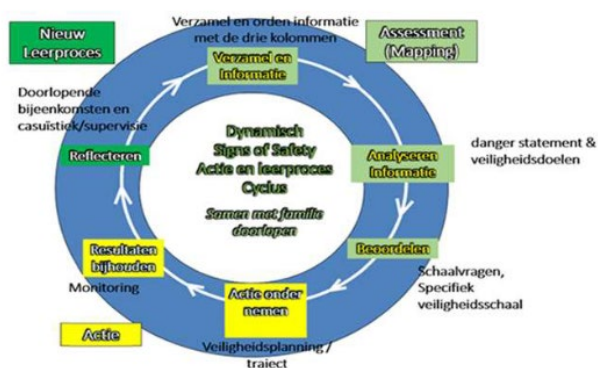
Met een implementatietraject willen we de gewenste praktijk mogelijk maken, ondersteunen en ook borgen. Centraal in onze visie onderstrepen we dat we samen met kinderen, gezinnen en hun netwerk werken aan het creëren van veiligheid. Willen we echt dat kinderen participeren in de jeugdhulp, een stem hebben en vooral regie nemen/geven, dan vraagt dat om een paradigmaverschuiving in hoe we vanuit een oplossings- en krachtgerichte houding naar kinderen en cliënten kijken. Ook in de context van het jeugdrecht is het mogelijk om vanuit dit paradigma te werken. Als jeugdhulpverleners zijn we allemaal maar op doorreis in het leven van kinderen en jongeren. We zijn ons ervan bewust dat er grenzen zijn aan onze eigen expertise en gaan waar nodig samenwerkingen aan met andere professionele actoren. We hopen binnen de samenwerking gedeelde commitments te ontwikkelen ten behoeve van het proces dat we met families aangaan. Op deze manier willen we meedenken en proberen om samen ouders en hun netwerk te helpen bij het creëren van veiligheid voor hun kinderen. Vanaf het moment dat cliënten bij onze dienst terecht komen tot het moment dat ze weer verder kunnen, zien we hier behoefte en ruimte voor.

***Cultuur eet strategie als ontbijt (Peter Drucker).*** Je kunt veel strategieën bedenken, maar je kunt niet om een cultuur heen. Je hebt andere interventies, methodes en tools nodig, maar vooral een aanpak die de organisatiecultuur voedt of organiseert. Of je nu een kleine of een grote organisatie bent, je werkt of opereert nooit alleen. Een van de grootste leerpunten in het Panda-project is dat je opereert in een bepaalde cultuur met operationele waarden. Kiezen voor participatie is kiezen voor een visie en die kan al dan niet congruent zijn met de bestaande paradigma's in de samenleving, organisatie of jeugdhulpsysteem. Als agentschap hebben we gekozen voor de implementatie van Signs of Safety als onze belangrijkste benadering. Signs of Safety weerspiegelt onze best practice-principes. Kinderen en hun gezinnen staan centraal in ons werk, onze beoordeling, onze besluitvorming en onze ondersteuning.

## Een leerproces

'Implementeren is reflecteren... en leren' (Boendermaker, 2011). Met andere woorden, het is een dynamisch proces of een leertraject. Bij de start bepalen we wat we veranderd willen zien (gewenste toekomst) en stellen we plannen en doelstellingen op, die regelmatig geëvalueerd en zo nodig bijgesteld worden. Met de beschreven doelstelling zet Sof S als aanpak die gewenste toekomst voor het voetlicht en benadrukt dat leren daarin een belangrijke rol speelt. Het was en is een echte uitdaging om SofS te vertalen naar de Vlaamse context.

Turnell en Murphy (2017) introduceerden de actie-leercyclus in de Signs of Safety-benadering in 2014 om het proces van continu leren door professionals en organisaties in de jeugdhulp te stimuleren.



Action learning gaat ervan uit dat de meeste kennis en vaardigheden worden opgedaan door te doen en te ervaren en door structureel te reflecteren op het handelen met collega's, in het bijzonder door good practices te delen met andere professionals. Het is gegroeid uit een proces van actieonderzoek. Het collaboratieve onderzoeksproces is essentieel voor het succes van duurzame groei van een organisatie in de richting van het Signs of Safety-model. We moesten onderzoeken hoe SofS eruit zou kunnen zien in onze context van jeugdhulp in Vlaanderen. We probeerden uit wat goed werkt voor ons, wat

niet werkt. Als onderdeel van de voortdurende zoektocht naar leren, stelt en beantwoordt het voortdurend vragen als: "Hoe ziet goed sociaal werk eruit, zelfs in moeilijke situaties?" "Hoe bouwen werknemers partnerschappen op met ouders en kinderen in situaties van vermoedelijke of bewezen kindermishandeling en gaan ze toch rigoureuus om met mishandeling?" "Past dit bij de verschillende missies van de organisatie?" Deze verschillende manieren van leren zijn nodig om SofS te verdiepen en duurzaam te verankeren in de praktijk. Om te kunnen leren is een omgeving nodig die je hiervoor de nodige ruimte en mogelijkheden biedt.

Om duurzame verandering te bewerkstelligen, maar vooral om medewerkers in staat te stellen op deze manier samen te werken, zal meer nodig zijn dan alleen scholing, training en begeleiding. De organisatie wordt uitdrukkelijk verzocht deze mee te nemen in haar bredere visie, strategie, doelstellingen, processen en ondersteunende procedures om een organisatiebrede inbedding van de aanpak mogelijk te maken.

## Reflecteren en handelen in onzekerheid

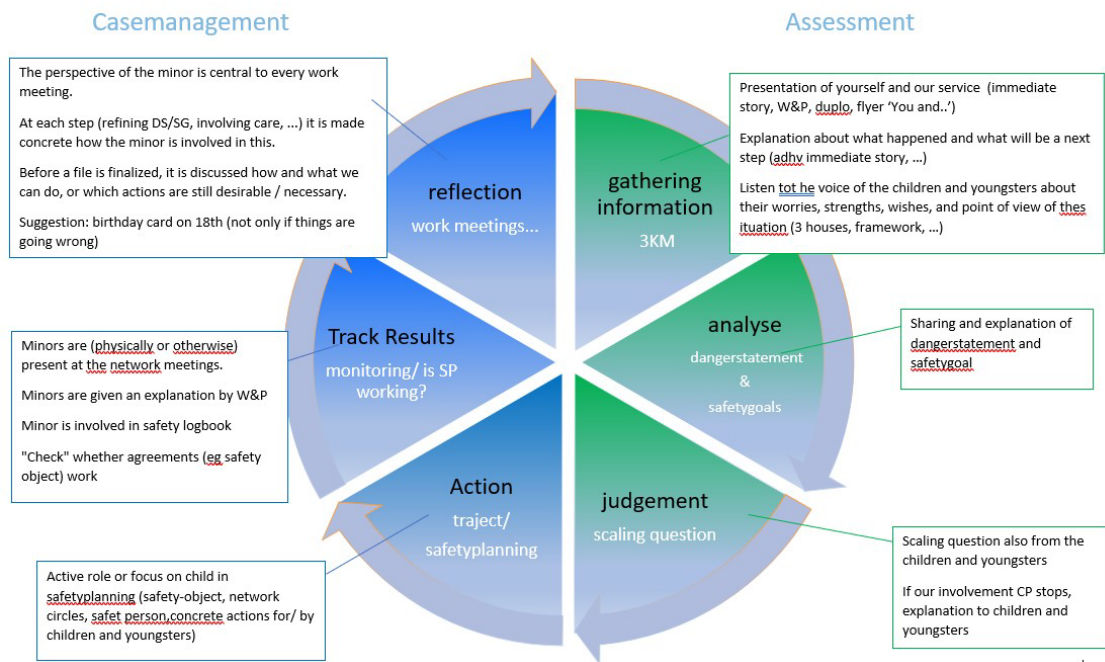
Een lerende organisatie worden en oplossingsgericht denken, werken en zijn is een uitdaging maar ook een voorwaarde. We werken vaak in zeer precaire situaties waar de veiligheid van kinderen niet altijd gegarandeerd is. Dit gaat gepaard met de nodige onzekerheid en soms angst. Beslissingen over

deze kinderen en jongeren raken hun leven en leefomgeving en brengen risico's met zich mee. In deze omstandigheden durven kiezen voor de ontwikkeling naar een lerende organisatie is een bijzondere uitdaging, die we enthousiast en weloverwogen aangaan. We willen een cultuur installeren waarin gezamenlijke reflectie, dialoog, intercollegiaal leren en teamleren vaste waarden zijn, vastgelegd in onze processen. Vanuit Vlaams niveau proberen we expliciet te ondersteunen en te benadrukken dat constant leren essentieel is voor persoonlijke professionele groei en organisatieontwikkeling. Het leren is nooit af. Een open en transparante cultuur bevordert een lerende houding op individueel niveau, waarbij medewerkers uitdaging zoeken, vragen stellen, hulp vragen, zich afvragen hoe het beter kan. Wij zijn ons ervan bewust dat wij dagelijks in risicovolle situaties werken, waarbij 'fouten maken' niet wenselijk is, maar inherent is aan het werken met mensen en wij als mens ons eigen instrument zijn. In zo'n context hebben we leiders nodig die achter hun werknemers en families durven te staan. Wanneer er toch een incident/fout optreedt, voelt een medewerker zich gesteund door de organisatie, worden samen vragen verhelderd en wordt gekeken hoe we daarmee omgaan en hoe het anders kan. Reflectie op het eigen handelen staat centraal in de hele organisatie waar constante groei een kans en een mogelijkheid is.

De keuze voor SofS, een praktijkmodel, betekende ook dat we onze procedures en processen moesten herzien.

We konden SofS niet zomaar 'kopiëren en plakken' in onze realiteit. In de eerste implementatiejaren onderzochten we hoe SofS er binnen de Vlaamse context uit zou kunnen zien. We hebben uitgeprobeerd wat werkt en ontdekt wat niet werkt. Ook vandaag blijven we ons afvragen hoe "goed werk" er voor ons uitziet, zelfs in moeilijke omstandigheden. De nieuwe processen zijn herontworpen en ontstaan vanuit praktijkervaringen in een sterke wisselwerking met het beleid. Samen kijken naar wat werkt, wat goed gaat en welke 'best practices' we hebben, is de motor die ons helpt groeien en ontwikkelen. De focus op het kind en het werkelijk betrekken en meenemen in zijn traject is meer dan één keer zien en horen tijdens het proces. Kinderen een stem geven gedurende het hele proces betekent dat consultants creatief zijn, uitleggen waarom we betrokken zijn, wat er gaat gebeuren en hen hierin een stem geven. We investeren in een samenwerkingsrelatie met hun ouders zodat zij ons het mandaat geven om ook met hun kinderen te werken en vice versa. Onderstaand figuur (1) is een vertaling van de action learning cyclus naar het betrekken van kinderen als actieve partner: wat is gedurende het hele proces minimaal nodig, hoe kunnen ze een vaste partner zijn en hoe kunnen we zinvol afronden?

Figuur 1: Praktijkgids jeugdbescherming Vlaanderen: processen OCJ & SDJ.



Tijdens de implementatie hebben we ook kritisch gekeken naar de gevolgde procedures. Welke vorm van overleg is ondersteunend in het besluitvormings-, plannings- en opvolgingsproces van cliënten?

## Voeg de daad bij het woord

Nadenken over de focus die je wilt hebben in een casus of in een gesprek is cruciaal om op een goede manier het proces met de cliënten aan te kunnen gaan. Een netwerk bestaande uit collega's, leden van een multidisciplinair team, een teammanager,... waar de consulent terecht kan voor reflectie en vragen is ondersteunend. Het voorbereiden van contacten met cliënten is iets dat gedurende het hele proces centraal zou moeten staan. Het helpt om focus en controle te houden op de angst en op de impact op het kind en om tot een meer gerichte aanpak te komen. Daartoe hebben we onze teamvergaderingen hervormd en zogenaamde 'procesteams' geïnstalleerd. Het is een dynamisch interessant instrument, een overlegvorm die bijdraagt aan de inhoudelijke en procesmatige opvolging van een dossier en zorgt voor een meer gedeelde verantwoordelijkheid en draagvlak bij de besluitvorming vanaf de start. Een frisse blik, een moment van bezinning draagt bij tot het nadenken over volgende stappen, over mogelijke vragen, over blinde vlekken en hoe je die kan aanpakken,... Het vraagt een zekere kwetsbaarheid en ondersteunt tegelijkertijd het handelen van de consulent. Het professionaliseert de consulent verder in zijn/haar handelen en is eigen aan een lerende organisatie!

Er moet op elk niveau in de organisatie worden geïnvesteerd, wat betekent dat we SofS niet alleen implementeren in het directe werk met gezinnen, maar ook aandacht hebben voor de manier waarop leiderschap en human resources vorm krijgen. Er is een sterke focus op de parallelle processen. **Voeg de daad bij het woord.** We hebben sterk leiderschap en duidelijk commitment van de leiders nodig. Als leider moet je de visie en richting uitdragen. We hebben een plan en we stellen onze doelen van wat we zouden willen zien gebeuren in onze organisatie, maar de weg is niet zo gemakkelijk of rechte door. Het is een evoluerende reis, met hoogtes en dieptepunten. Als

beleidsmaker moet je visie en richting geven, maar je hoeft niet alle antwoorden of oplossingen te geven. **Wees de wind onder hun vleugels.** We moeten tonen hoe te vertragen, om het proces te laten gebeuren en ze te laten nadenken over de zorgen door vragen te stellen en ze met oplossingen te laten komen voordat we de onze opleggen. Alleen ga je sneller, samen kom je verder. Breng de professionals bij elkaar en geef ze een stem. We hebben verschillende fora opgericht op verschillende niveaus in de organisatie (zoals Vlaams niveau, regionaal en lokaal niveau) en we faciliteren uitwisseling tussen beleid en praktijk, wat zeer verrijkend is. We bereiken veel met medewerkers, we stimuleren ze, we geven ze eigenaarschap van de implementatie, laten ze experimenteren. Zo werken we samen aan één verhaal dat verbinding creëert. We proberen beter te luisteren, achterover te leunen en vragen te stellen om de anderen te doen nadenken. We hebben geleerd hoe bevrijdend en nuttig het is bij de implementatie om de verantwoordelijkheid te delen met werknemers en collega's. We nemen de tijd zonder de focus te verliezen. We leggen de nadruk op het leerproces, ook bij de evaluatie van de voortgang in onze praktijk: we zoeken naar de kleine stapjes, naar de dingen die goed gaan en wie of wat kan helpen om een stap verder te komen. Deze evaluatie heeft ons laten zien dat het allemaal draait om houding en het aangaan van interacties met elkaar. We praten over de evolutie van de implementatie, we evalueren, creëren zaken ter ondersteuning van de implementatie,... Zo hebben we aansluiting bij de praktijk en kunnen zij richting geven aan het beleid. Intelligentie gebeurt in relaties.

*Een voorbeeld van echt betrokken leiderschap waar we getuige van waren: practice what you preach  
Colin Gildernew, voormalig voorzitter van de NI Assembly Health Committee: 'Hoe meer toekomst je hebt, hoe meer je een stem moet hebben'*

## Referenties

Boendermaker , L. (2011). Implementeren is reflecteren. Evidence-based werken en de uitvoering van interventies in de jeugdzorg. Openbare les 18/05/2011 door dr. L. Boendermaker , lector Implementatie in de Jeugdzorg aan de Hogeschool van Amsterdam

Praktijkgids jeugdbescherming Vlaanderen: processen OCJ & SDJ, Signs of Safety (2019) [Intern document] Brussel: Opgroeien.

Turnell , A. & Murphy, T., (2017). Tekenen van veiligheid. Uitgebreid briefingdocument (4e editie), East Perth: Elia International.