

Yngre barns medvirkning i barnevernet: Retningslinjer for policyansvarlige/rådgivere, ledere og barnevernsarbeidere

I barnevernet er det store utfordringer knyttet til yngre barns medvirkning. Hvordan er det i den virksomheten (organisasjon) du leder/er ansatt? Kan det være behov for omstilling i arbeidet med barn i alderen 12 år og yngre? Policyansvarlige, ledere og barnevernsarbeidere er ansvarlige for å utvikle og implementere handlingsplaner i organisasjonene. For å legge til rette for en slik endring tilbyr PANDA-prosjektet retningslinjer for å komme i gang – og lykkes – med arbeidet.

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

Dokumentet er et resultat av samarbeid mellom 4 land, og har følgende hovedforfattere: Inger Sofie Dahlø Husby, Norge; Wendy Eerdeken, Belgia; Linda Aerts, Belgia; Alicia Toal, Nord-Irland; Nele Haedens, Belgia; Carmen Maria Roncal Vargas, Spania og Karen Winter, Nord-Irland.

Innhold

Innledning.....	3
1 Teorien om den «gylne sirkel».....	4
2 «HVORFOR»	5
3 «HVORDAN».....	6
4 «HVA».....	7
5 Prinsipper for å fremme yngre barns medvirkning og barnets beste.....	8
6 Implementering av endringer – noen praktiske råd.....	12
7 Læring og utvikling i egen virksomhet/organisasjon	13
8 Etterord	15
9 Vedlegg 1: Spørsmål egnet til å utforske virksomhetens (organisasjonens) “Hvorfor».....	16
10 Vedlegg 2: Spørsmål egnet til å utforske virksomhetens (organisasjonens) «Hvordan»	16
11 Vedlegg 3: Spørsmål egnet til å utforske virksomhetens (organisasjonens) «Hva»	17
12 Vedlegg 4: Viktige kompetanser som er nødvendig blant ansatte når yngre barns medvirkning skal formes til en samarbeidende prosess	18
13 Referanser	18

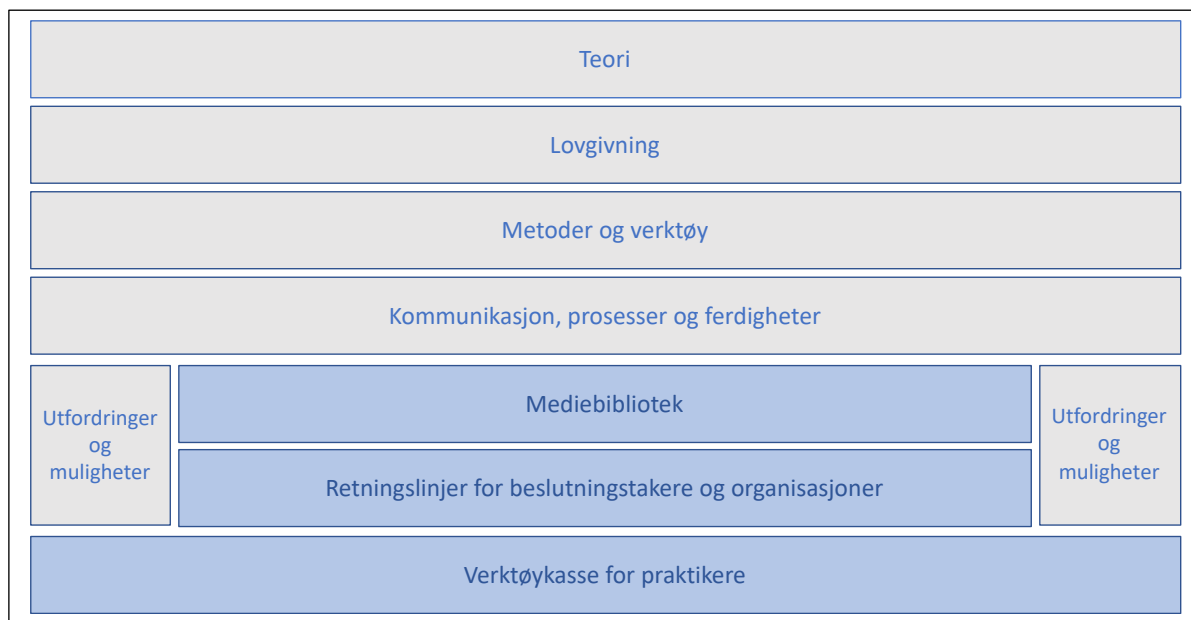


Innledning

PANDA-prosjektet har som mål å fremme småbarns (12 år og under) deltakelse og medvirkning i beslutningsprosesser på tvers av land i Europa, gjennom å styrke fagfolks samarbeid med barn i kontakt med velferdstjenester, spesielt små barn i kontakt med barnevernet.

Under ledelse av 8 partnerorganisasjoner fra fire land, Belgia, Spania, Norge og Nord-Irland (sosialarbeidere, ledere, policyansvarlige, forskere og undervisere), har prosjektet satt seg tre mål:

- lage et mediebibliotek som kan bidra til å øke fagfolks ferdigheter og kunnskap om samarbeid med små barn
- utarbeide overordna retningslinjer/prinsipper som kan hjelpe policyansvarlige og organisasjoner til å realisere også små barns rett til deltagelse og medvirkning
- tilby undervisere nye verktøy og metoder til bruk i opplæring av studenter og ansatte i barnevernet.



Figur 1: Konsept Panda (2022)

Slik det er gjort rede for over, vil PANDA prosjektet legge frem retningslinjer for policyansvarlige og ledere. I dette heftet beskriver vi hva vi tror vil være nyttige prinsipper i arbeidet med å fasilitere en endring i virksomheten (organisasjonen). Presentasjonen begynner med teorien “Den gylne sirkel” (Simon Sinek, 2009,2019). Teorien har tre nøkkel-spørsmål som danner grunnlaget for endring i det daglige arbeidet i en virksomhet (en organisasjon) og på politisk nivå. Heftet bygger ut med et knippe spørsmål egnet til å utforske «Hvorfor» (the Why), «Hvordan» (the How) og «hva» (the What) i egen organisasjon og fortsetter med en serie av prinsipper som understøtter yngre barns medvirkning og barnets beste. Deretter kommer et kapittel med refleksjoner over hvordan skape endring i egen virksomhet (organisasjon). Vi avrunder med en liste av utsagn som kan benyttes i arbeidet med å kartlegge kompetanse i egen virksomhet og planlegge opplæring for ansatte og nyansatte.

Retningslinjene kan være til nytte for en rekke organisasjoner, både i offentlig og frivillig sektor, som jobber med yngre barn og familier i kontakt med barnevernet. De er også egnet for organisasjoner

som jobber for å fremme yngre barns rettigheter og sosial deltakelse i samfunnet generelt, og de er ment å bidra til endring hos offentlige myndigheter generelt, i utdanningssektoren og i tjenester rettet spesielt mot barn. Retningslinjene er ikke utformet som en brukerhåndbok som skal følges til punkt og prikke, men skal heller forstås som inspirasjon til å identifisere mål å jobbe mot på tvers av kulturer og landegrensar.

1 Teorien om den «gylne sirkel»

Teorien om den «gylne sirkel» («the Golden Circle») (Sinek, 2009; 2019) er en nyttig modell for endringsledelse og en viktig forberedende øvelse. Det å forankre og opprettholde en kultur for medvirkende praksiser i et team eller i en virksomhet (en organisasjon) er ingen enkel sak – det krever tid og ressurser og forutsetter en ledelse med tydelig fokus på hvem endringene skal være til gagn for. Sinek var først ute med å popularisere teorien om «den gylne sirkel» og han har forfattet en rekke bøker om temaet lederskap, blant annet «Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action» (Sinek, 2009; 2019, s. 37) (se figur 2).

Teorien forklarer hvordan ledere kan oppnå bedre samarbeid, tillit og endring hvis de starter med å utforske virksomhetens (organisasjonens) «Hvorfor», før «Hvordan» og «Hva» klargjøres i virksomheten.

HVORFOR?

Sinek forklarer at «Hvorfor», det vil si motivasjonen bak en aktivitet, trolig er det viktigste budskapet organisasjoner eller personer kan formidle, da det er dette som inspirerer andre til handling. Når man kan artikulere et tydelig «Hvorfor», får man en virkningsfull måte å kommunisere med andre på. Modellen peker på at det ofte er svært få mennesker i en organisasjon som kan artikulere «Hvorfor» de gjør det de gjør, altså hva som er deres oppdrag eller formål – hvorfor organisasjonen eksisterer. Sineks teori er at når man formidler et tydelig «Hvorfor», retter man seg mot den delen av lytterens hjerne som påvirker atferd, og det er derfor den gylne sirkel anses som en så innflytelsesrik teori om lederskap. På organisasjonsnivå er det å kommunisere organisasjonens «Hvorfor» selve grunnlaget for en solid verdierklæring – fordelene eller verdien for kundene eller klientene – eller, i dette tilfellet, for et yngre barn som er i kontakt med barnevernet.

HVORDAN?

Den neste delen av teorien om den gylne sirkel tar for seg «Hvordan» organisasjonen din oppnår målet om «Hvorfor». Dette kan omfatte prosessene eller systemene som skiller organisasjonen din fra andre organisasjoner. Det er imidlertid generelt få personer i en organisasjon som kan beskrive hvordan de gjør det de gjør, eller hva som skiller dem fra andre eller gjør dem spesielle. Dette kan være alt fra rammeverket som skal brukes, til den teoretiske modellen organisasjonen baserer seg på for å nå målet.

HVA?

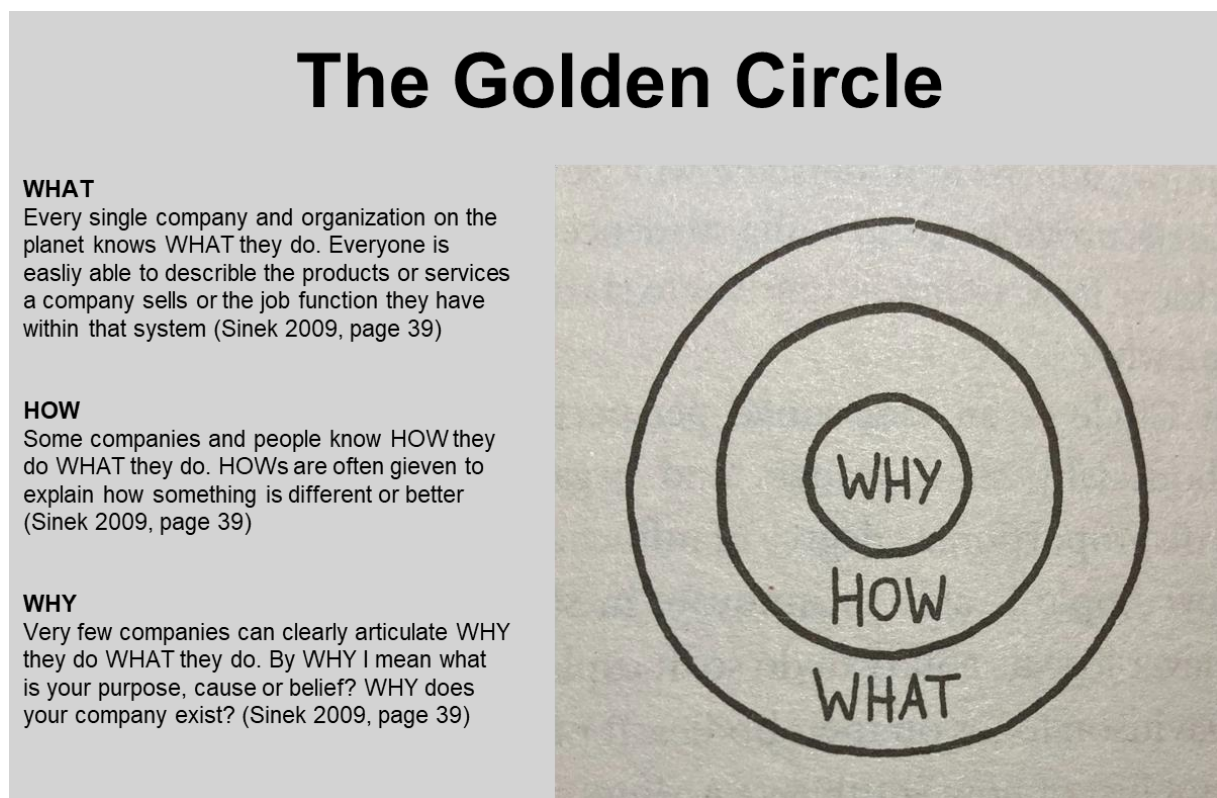
Det siste aspektet ved den gylne sirkelen er «Hva» – hva gjør din organisasjon på daglig basis, hvilke tjenester blir for eksempel levert. De fleste (om ikke alle) i en organisasjon kjenner trolig til organisasjonens «Hva». Det er viktig å reflektere over hvordan arbeidet som gjøres i en organisasjon stemmer overens med de utsagn som definerer oppdrag og arbeidsmodeller i en organisasjon: her «hvorfor» og «hvordan». Hva skal vi gjøre for å realisere oppdraget (*hvorfor og hvordan*)?

For alle ledere som ønsker å utvikle og forankre medvirkningspraksiser for yngre barn, er det viktig at menneskene i virksomheten (organisasjonen) kan redegjøre for hva de gjør, hvordan de gjør det, og ikke minst hvorfor de gjør det.

Øvelsene i dette heftet kan hjelpe policyansvarlige, ledere og barnevernsarbeidere med å sette søkelys på det som er viktig og mulig i deres situasjon – og det kan hjelpe dem å velge hvilket rammeverk de skal bruke for å gjøre sitt «Hvorfor» mulig. Panda-prosjektet fremmer ikke én bestemt tilnærming eller modell som den beste måten å jobbe på.

Ledere kan for eksempel introdusere «Hva» en organisasjon gjør av arbeidsoppgaver for sine nyansatte på flere måter. Det kan være onboardingprosesser, jevnlig opplærings- og utviklingstiltak for medarbeidere og frivillige, samt å sørge for god kommunikasjon innad i virksomheten/organisasjonen (nyhetsbrev, teammøter, strategiske og operasjonelle planleggings- og evalueringprosesser, bruk av veilednings- og evalueringprosesser osv.).

Som et første skritt kan det være nyttig å vurdere viktige spørsmål for å utforske organisasjonens «Hvorfor», «Hvordan» og «Hva», for å konkretisere utgangspunktet og utvikle et handlingsprogram for etablering av medvirkende praksiser for yngre barn. Kapittel 2, 3 og 4 inneholder noen refleksjonsspørsmål som kan hjelpe deg i gang.



Figur 2: Den gyldne sirkel (tilpasset fra Sinek 2009).

2 «HVORFOR»

Barnevernsarbeiderne opplever som nevnt utfordringer med genuint å involvere yngre barn i barnevernsarbeidet, og det kan derfor være et behov for omstilling i virksomheten (organisasjonen). Til støtte for en slik omstillingsprosess har vi noen tips til refleksjonspunkter

rundt oppdragserklæringen. Det kan også være nyttig å reflektere over «Hvorfor» sammen med arbeidsteamet. I den sammenheng er det viktig å ha barns rettigheter (som definert i FNs barnekonvensjon), og særlig deres rett til medvirkning (artikkel 2, 3, 5, 6, 12 og 13) i mente.

Spørsmål egnet til å utforske virksomhetens (organisasjonens) «Hvorfor»:

- **Hva er hensikten med den virksomheten (organisasjonen) du leder/er ansatt i?**
- Hva går «oppdragserklæringen» ut på og hvilken visjon eksisterer for arbeidet i virksomheten (organisasjonen)?
- Inneholder den henvisninger til yngre barn, barns rettigheter og/eller barns rett til medvirkning?
- Kjenner alle i virksomheten (organisasjonen) til oppdragserklæringen – og er alle på samme bølgelengde?
- Har alle et felles bilde av visjonen for virksomheten (organisasjonen)? Hvis ikke – er det mulig å enes om en?
- Hva legger de ansatte i begrepet medvirkning?
- Hva er de viktigste utfordringene når det gjelder barns medvirkning i den kulturelle konteksten virksomheten/organisasjonen operer i?
- Hvilke verdier legges til grunn i møte med yngre utsatte barn?
- Hvilke fordeler kan din virksomhet(organisasjon) ha av å legge vekt på samarbeid barn - barnevernsarbeider?
- **Hvordan er de yngre barnas stemmer/meninger nyttige?**
- Hvorfor har du/dere valgt å legge vekt på medvirkning i din virksomhet (organisasjon) og/eller ha policyer for medvirkning?
- Har virksomheten din (organisasjonen din) valgt å vektlegge barns medvirkning fordi dere må – fordi det er et lovkrav?
- Hva er din motivasjon for å støtte opp om en virksomhet (organisasjon) som legger vekt på barns medvirkning og/eller har retningslinjer for økt medvirkning?
 - Er du beredt til å lytte til (yngre) barn (Shier, 2001)?
 - Er du beredt til å hjelpe (yngre) barn til å gi uttrykk for egne meninger (Shier, 2001)?
 - Er du beredt til å ta hensyn til (yngre) barns synspunkter (Shier, 2001)?
 - Er du forberedt på å la (yngre) barn delta i beslutningsprosesser (Shier, 2001)?
 - Er du forberedt på å dele noe av din autoritet som voksen med (yngre) barn (Shier, 2001)?

3 «HVORDAN»

Kan hende må policyansvarlige, rådgivere og ledere bli mer bevisste på hvordan de legger til rette for og sikrer de ansatte aktiv tilslutning til oppdragserklæringen i virksomheten (organisasjonen). For å støtte prosessen med å øke bevisstheten om pågående prosesser som enten fremmer eller hindrer implementeringen av en medvirkende måte å jobbe med yngre barn på, skisserer vi noen spørsmål til refleksjon.

Vi vil understreke at yngre barn kan medvirke og påvirke på individnivå, for eksempel ved å bli involvert i egen barnevernssak (som er hovedfokus for PANDA-prosjektet), eller de kan medvirke kollektivt, ved å bli hørt om behovet for endringer i selve virksomheten og måten en tjeneste utfører arbeidet på.

Spørsmål egnet til å utforske virksomhetens (organisasjonens) «Hvordan»:

- Hvordan foregår arbeidet i den virksomheten (organisasjon) du leder/er ansatt?
- Hvilken teoretisk modell eller rammeverk er i bruk for å realisere oppdraget (formålet) i virksomheten (organisasjonen)?
- Bidrar måtene du fremmer barns medvirkning på til å nå strategiske mål og realisere hensikten (oppdraget) for virksomheten (organisasjonen)?
- Hvilke prinsipper har virksomheten (organisasjonen) når det gjelder yngre barns medvirkning i barnevernet?
- Støtter virksomheten (organisasjonens) policyer/ledelse opp under FNs barnekonvensjon (UNCRC, 1989)?
- Har dere en regel om at (yngre) barn skal lyttes til (Shier, 2001)?
- Har dere en regel om at (yngre) barn skal få støtte til å gi uttrykk for sine meninger (Shier, 2001)?
- Har dere en regel om at (yngre) barns meninger må tillegges behørig vekt når det tas beslutninger (Shier, 2001)?
- Har dere en regel om at (yngre) barn skal involveres i beslutningstaking (Shier, 2001)?
- Har dere en regel om at (yngre) barn og voksne skal ha delt myndighet og ansvar knyttet til beslutninger som tas (Shier, 2001)?
- Er det rutiner for å la (yngre) barn medvirke i beslutningsprosesser (Shier, 2001)?
- Er det rutiner for å la (yngre) barn og voksne dele på makt og ansvaret i beslutningsprosesser (Shier, 2001)?
 - I hvilke situasjoner har barnet mulighet til medbestemmelse, og er dette transparent?

4 «HVA»

Organisasjoner (virksomheter) har mange oppgaver som skal gjøres i løpet av arbeidsdagen og - uken. Tiden vi har til rådighet i løpet av en arbeidsdag i barnevernet, fylles fort opp med samtaler med pårørende og kolleger, møter, referatskriving og telefonsamtaler. Det er som om oppgavene aldri tar slutt. Det er lett å bli fordypet i oppgaver uten å tenke nærmere over om aktivitetene virkelig er i tråd med oppdragserklæringen, dvs. virksomhetens (organisasjonens) «Hvorfor».

I den hensikt å bidra til økt bevissthet om daglige gjøremål og et analytisk perspektiv på oppgaver, foreslår Pandaprojektet noen punkter til refleksjon. De kan være til hjelp for å undersøke om aktivitetene i virksomheten faktisk bidrar til å fremme oppdraget eller ikke.

Spørsmål egnet til å utforske virksomhetens (organisasjonens) «Hva»:

- Er du nysgjerrig på hva som skjer i praksis?
- Hva gjør virksomheten (organisasjonen) for å fremme yngre barns medvirkning i barnevernets praksiser?
- Er du bevist på at du kan finne svar ved å se nærmere på praksis?
- Rådfører du deg med sosialarbeiderne/barnevernsarbeiderne?
- Hvordan er tillitsforholdet mellom myndigheter, organisasjon og sosialarbeidere/barnevernsarbeidere?
- Hvilke kompliserende faktorer finnes? Hvordan håndterer du dem?
- Hva er barnevernsarbeidernes rolle når det gjelder yngre barns medvirkning?

- Jobber barnevernsarbeiderne på en måte som gjør dem i stand til å lytte til (yngre) barn (Shier, 2001)?
- Har barnevernsarbeiderne et bredt spekter av ideer og aktiviteter som kan hjelpe (yngre) barn å gi uttrykk for sine meninger (Shier, 2001)?
 - Har du tillit til at barnevernsarbeiderne/sosialarbeiderne i virksomheten har god kompetanse?
 - Hvilke kompetanser forventer du at de ansatte innehar?
 - Hvilke metoder og verktøy bruker barnevernsarbeiderne når de kommuniserer med yngre barn?
 - Har barnevernsarbeiderne gode nok ferdigheter i å kommunisere med yngre barn?
 - Hvor mye tid bruker barnevernsarbeiderne sammen med yngre barn og foreldre?
 - Hvor mye tid bruker barnevernsarbeiderne sammen med yngre barn enkeltvis?
- Medvirker de yngre barna i beslutningsprosessene om veien videre?
 - Har beslutningsprosessene rom for at de ansatte tar hensyn til (yngre) barns synspunkter (Shier, 2001)?
- Samhandler barnevernsarbeiderne med barna som samarbeidspartnere, eller ikke?
- «Lever dere som dere lærer» (= organisasjonskultur)?

Konteksten, og mer spesifikt, prinsippene for barns rettigheter og metodene knyttet til organisasjonens «Hvordan», er imidlertid førende for hva din virksomhet (organisasjon) kan og vil gjøre for å realisere oppdraget (formålet).

5 Prinsipper for å fremme yngre barns medvirkning og barnets beste

Barns rettigheter er en konkret del av konteksten barnevernet opererer i. Barnekonvensjonen (1989) bygger på artikler som hører sammen og bygger på hverandre. Artikkel 12 om barns medvirkning må sees i sammenheng med blant annet artiklene 2, 3, 5, 6, 13 og 19. Videre har barnekonvensjonen et sett med generelle kommentarer som gir mer detaljert veiledning knyttet til artiklene (mer informasjon om dette er tilgjengelig i [Internasjonale retningslinjer knyttet til barns deltakelse og medvirkning](#)).

Ifølge Lansdown (2018) kan barn medvirke i beslutningsprosesser på tre måter: rådgivende, samarbeidende og ledet av barnet selv. Avhengig av konteksten kan alle disse måtene være hensiktsmessige. Møtet mellom de yngre barna og barnevernsarbeiderne kan begynne med at barnevernsarbeider rådfører seg med barnet og senere – når det er passende – beveger seg over i mer samarbeidsbaserte og barnestyrt aktiviteter.

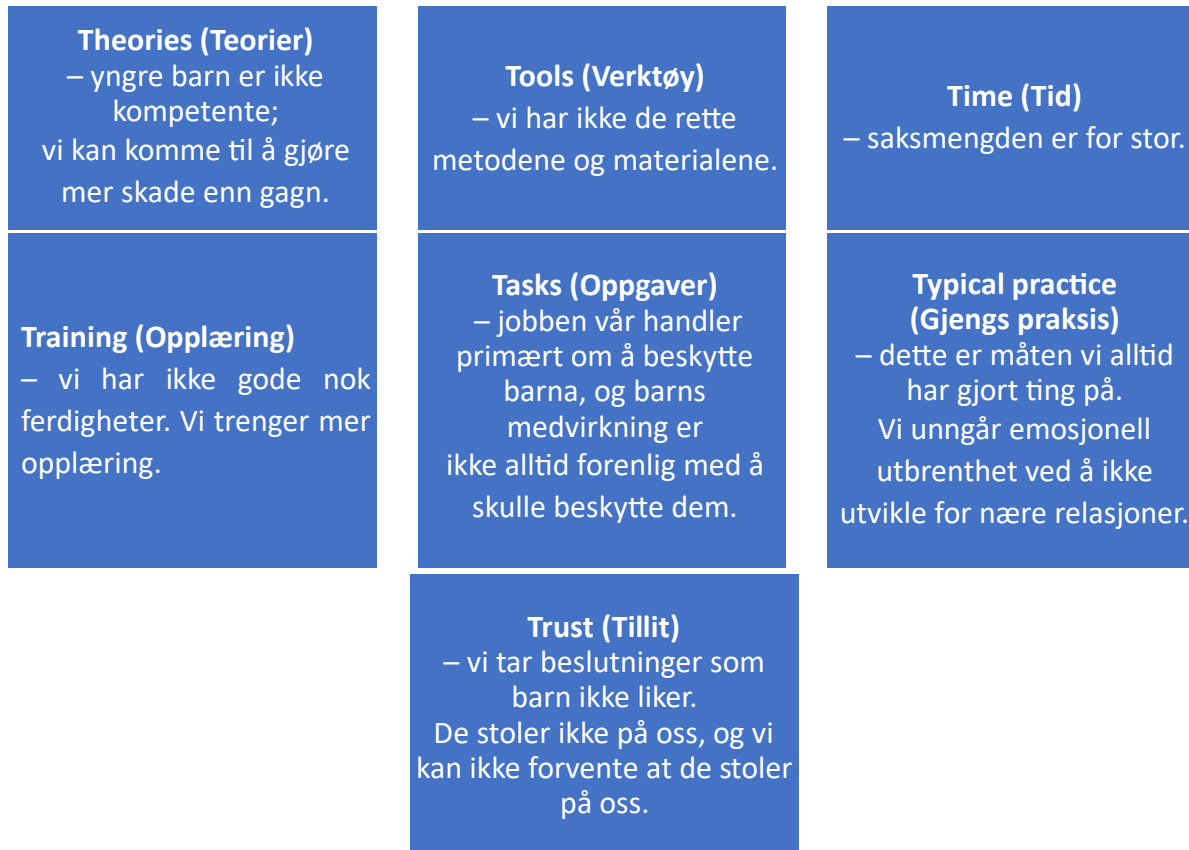
Mye av medvirkningen med yngre barn i barnevernet er av symbolsk art. For å komme rundt dette problemet, fremsnakker PANDA-prosjektet mer søkelys på samarbeid med barn, endog yngre barn kan involveres som samarbeidspartnere. Partene (barnet og barnevernsarbeider) jobber seg gjennom problemene i felleskap gjennom en samskapende prosess.

Når det kommer til praksis, finnes det imidlertid en rekke kompliserende faktorer:

- Frykt knyttet til yngre barns medvirkning i beslutningsprosesser; kan samarbeidet skade barna; kan den slags samarbeid føre til skuffelser for barna i det barnevernet ikke evner å oppfylle barnas forventninger?
- Kan vi inkludere yngre (hvor små?) barn?

- Er yngre barn kompetente?
- Hvordan inkluderer vi de yngre barna?
- Hvordan kan vi vise respekt hvis yngre barn er motvillige eller nekter å delta (medvirkning er en rettighet, ikke en plikt)?
- Hva er de beste måtene å gjøre det på?

I samtaler med barnevernsarbeidere fant Winter, (2009; 2011) felles barrierer, kalt «de 7 T-er» (se figur 3 nedenfor):



Figur 3: «De 7 T-ene», hentet fra Winter 2009, 2011).

For å komme rundt disse barrierene og fremme yngre barns medvirkning tar vi utgangspunkt i:

- FNs barnekonvensjon (1989), et sett med prinsipper som er verdensomspennende
- Bestemte praksisprinsipper nedfelt i generell kommentar nr. 12 (FNs barnekomité (CRC), 2009, s. 29–31, avsnitt 134),
- Og generell kommentar nr. 14 (FNs barnekomité (CRC), 2013, s. 13–17, avsnitt 53–79).

Disse er vist i figur 4 – Praksisprinsipper for å fremme yngre barns medvirkningsrett og Figur 5 – Praksisprinsipper for å fremme barnets beste. FN-konvensjonen og praksisprinsippene er retningslinjer for policyansvarlige, rådgivere, ledere og barnevernsarbeidere, og de bidrar til å sikre barns medvirkning i barnevernsfaglige praksiser. Kombinasjon medvirkning og barnets beste hører sammen.

Vær transparent og informativ	<ul style="list-style-type: none"> • å bli gitt alderstilpasset informasjon • å bli informert om at man fritt kan gi uttrykk for sine synspunkter
Frivillig	<ul style="list-style-type: none"> • forsikre seg om at barnet ikke føler seg presset til å gi uttrykk for sine synspunkter
Vis respekt	<ul style="list-style-type: none"> • vær oppmerksom på barnets sosioøkonomiske, miljømessige og kulturelle kontekst
Relevant	<ul style="list-style-type: none"> • de utfordringene barnet oppfordres til å ha meninger om må være relevante for det livet barnet lever • barna må gis mulighet til å ta opp problemstillinger de selv opplever som aktuelle
Barnevennlig	<ul style="list-style-type: none"> • miljøet, arbeidsmåtene og verktøyene må være tilpasset barnas evner og kompetanse
Inkluderende for alle barn	<ul style="list-style-type: none"> • inkluderer jenter og gutter, og særlig marginaliserte barn
Støttet av opplæring	<ul style="list-style-type: none"> • de voksne må ha kommunikasjonsferdigheter og være forberedt på å jobbe i samarbeid med barnet
Trygg og sensitiv for risiko	<ul style="list-style-type: none"> • de voksne er ansvarlige for å minimere risikoen for at barna utsettes for vold eller andre negative konsekvenser som følge av medvirkingen
Ansvarlighet	<ul style="list-style-type: none"> • barna må informeres om hvordan synspunktene deres har blitt tolket og brukt • barna må få tydelige tilbakemeldinger om hvordan medvirkingen deres har påvirket eventuelle utfall

Figur 4: Praksisprinsipper for å fremme yngre barns medvirkningsrett (hentet fra FNs barnekonvensjon, generell kommentar nr. 12)



Figur 5: Praksisprinsipper for å fremme barnets beste (hentet fra FNs barnekonvensjon, generell kommentar nr. 14)

6 Implementering av endringer – noen praktiske råd¹

Implementering av enhver ny tilnærming krever refleksjon og læring på alle nivåer i en virksomhet (organisasjon). Det er med andre ord en dynamisk prosess eller en «læringsreise»². I starten bestemmer vi hva vi ønsker å endre (ønsket fremtid) og utarbeider planer og mål. Disse evalueres og justeres regelmessig. Fremfor alt er det behov for en realistisk og oppnåelig implementeringsplan.

Implementeringen er imidlertid ikke en enkeltstående prosess. En viktig lærdom fra PANDA-prosjektet er viktigheten av historie, kontekst og kultur og at vi alle er en del av et større system. Organisasjoner er som levende systemer, som opererer med spesifikke verdier i en bestemt kultur. Å velge en teori, modell, et rammeverk eller en tilnærming, spesielt når den er utviklet i en annen kultur eller kontekst, må gjøres med omhu og på en svært bevisst måte.

Hvis vi virkelig ønsker at barn og familier skal medvirke i barnevernet, ha en stemme og bli samskapende partnere, krever dette et paradigmeskifte. Samhandlingen mellom tjenester og brukere går over på en løsningsfokusert og styrkeorientert tilnærming. Å velge brukermedvirkning som et prinsipp for virksomheten er jevngodt med valg av visjon, og denne samsvarer, eventuelt samsvarer ikke med paradigmet i det samfunnet du lever i, organisasjonen eller barnevernet du operer innenfor. Det samme gjelder valget om et paradigmeskifte.

I enhver implementeringsprosess er det viktig å legge til rette for ønsket praksis, støtte den og ivareta den. Implementeringsprosessen må bygges ut fra praksis – praksisen vil kunne fungere som en guide for implementeringen. Målet med implementeringen er å styrke, støtte og sikre praksis.

Dette forutsetter innovativt og endringsforpliktende lederskap der policyansvarlige/rådgivere må stake ut visjon og retning, uten nødvendigvis å ha alle svar eller løsninger på rede hånd. Vi liker frasen «*Vær vinden under barnevernsarbeiderens vinger*» som en illustrasjon på hvordan dette bør foregå. For å kunne lære nye ferdigheter og nye måter å arbeide på kreves det et miljø som gir personalet det nødvendige rommet og mulighet til prøving og feiling.

Policyansvarlige må «*walk the talk*», det vil si å *leve som man lærer*. Hvis vi mener at medvirkning skal skje gjennom samarbeid mellom partene som er involvert, må vi forstå den sterke innflytelsen de parallelle prosessene mellom ansatte på ulike forvaltningsnivåer i organisasjonen har. Vi må modellere samarbeidsrettede måter å jobbe på, og siden dette tar tid, må vi sette ned farten. Vi må la prosessen gå sin gang blant barnevernsarbeiderne, og la dem reflektere over problemstillingene ved å stille spørsmål og la dem komme med egne løsninger før vi legger fram våre. Husk at «*alene kan man gå raskere, men sammen kan man gå mye lengre*».

¹ Teksten i dette kapittelet er basert på Nele Haedens erfaringer med å implementere «Sign of Safety» i sin egen organisasjon, Agency Growing Up, i Flandern i Belgia. [Hele historien er tilgjengelig for nedlasting. Haedens, N. \(2023\). Implementation of Signs of Safety as a learning journey.](#) Det europeiske Erasmus+ KA202-prosjektet «Participation and Collaboration for Action», akronymet PANDA, september 2020–august 2023, <https://reacch.eu/>.

² 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

7 Læring og utvikling i egen virksomhet/organisasjon

PANDA-prosjektet presenterer ikke en bestemt handlingsplan for implementeringen av medvirkende arbeid med yngre barn. Vi understreker snarere overfor policyansvarlige og ledere hvor viktig det er å undersøke deres «Hvorfor», «Hvordan» og «Hva» for å skape en felles forståelse.

Følgelig kan det være nyttig for policyansvarlige og ledere å bli informert om kompetansene, holdningene, kunnskapen og ferdighetene som er i tråd med en samarbeidsfokuset tilnærming når det kommer til yngre barns medvirkning.

Figur 6 og 7 inneholder utsagn som kan bidra til å støtte opp under retningslinjene for rekruttering og kartlegge opplæringsbehov blant de ansatte. Spørsmålet som må vurderes, er om disse holdningene, kunnskapene og ferdighetene er en del av rekrutteringskriteriene i din organisasjon/tjeneste, og videre om disse holdningene, kunnskapene og ferdighetene er til stede hos de ansatte.

Merk at barns rett til medvirkning ikke bare er uttrykt i artikkel 12, men for at artikkel 12 skal ha effekt, må det også trekkes veksler på artikkel 2, 3, 5, 6 og 13. Både figur 6 og 7 starter med en henvisning til disse beslektede artiklene og de viktigste av barnekonvensjonens generelle kommentarer nr. 7, 12 og 14 (FNs barnekomité (CRC), 2005, 2009, 2013).

Virksomhetens (organisasjonens) ansatte er den viktigste ressursen for å realisere yngre barns medvirkning gjennom samarbeidende praksiser. Barnevernsarbeiderne er de som kan lære seg nye måter å jobbe med barna på. Derfor er det svært viktig å ha spesialiserte fagfolk og sørge for kontinuerlig opplæring og veiledning. Komplementære og tillitsbaserte relasjoner kan etableres der barnet føler trygghet og kan gi uttrykk for bekymringer, interesser og forholdene rundt seg selv. Denne måten å jobbe på kan i tillegg skape synergier i et arbeidsteam, og bidra til at barnevernsarbeidet bygges ut fra relasjoner tuftet på tillit. Organisasjonene bør styrke teamenes «intelligens» (Cembranos & Medina, 2003) slik at de bygger opp «know-how», ved å nyttiggjøre seg den kollektive kunnskapen og interaksjonen mellom dem som er ansvarlige for å innlemme nye kunnskaper. Det å arbeide under slike forhold kan også ha en sterk påvirkning på kulturen i organisasjonen.

Figur 6: Refleksjonsutsagn for rekrutteringspolicyer og opplæringsbehov i tråd med barns rett til medvirkning.

Holdning	Kunnskap	Ferdigheter
Kunne slutte seg til barnekonvensjonens artikkel 2, 3, 5, 6, 12 og 13, og de generelle kommentarene nr. 7, 12 og 14	Detaljert kunnskap om barnekonvensjonens artikkel 2, 3, 5, 6, 12 og 13 samt de generelle kommentarene nr. 7, 12 og 14	Kunne gjennomføre de ulike elementene i barnekonvensjonens artikkel 2, 3, 5, 6, 12 og 13 samt de generelle kommentarene nr. 7, 12 og 14
En informativ og åpen holdning til yngre barn (0–3 år) og (4–6 år).	Kunnskap om yngre barns sosiale og kognitive utvikling.	Ferdigheter i å gi alderstilpasset informasjon til yngre barn.
Se barnet som et fritt menneske og støtte barnets rett til privatliv.	Kunnskap om at det er frivillig å gi uttrykk for sine meninger.	Ferdigheter i å unngå å tvinge yngre barn til å gi uttrykk for sine meninger.

Respekt overfor alle barn, særlig minoritetsgrupper.	Kunnskap om kulturelt mangfold blant barn.	Ferdigheter til å opptre på en respektfull måte overfor for alle barn, også minoritetsgrupper.
Evnen til å ta opp vanskelige temaer.	Kunnskap om den nyeste teorien om utsatte barn.	Ferdigheter i å gjøre vanskelige temaer forståelige for yngre barn.
Innstilt på å få god kontakt med og samhandle med babyer og småbarn.	Kunnskap om yngre barns evner og mangfold.	Ferdigheter i å bruke lek, aktiviteter og ulike verktøy for å støtte barn i å kommunisere og gi uttrykk for sine meninger.
Ikke-diskriminerende holdninger knyttet til funksjonshemninger, seksualitet, religion, etnisk opphav, språk, kultur og arv.	Kunnskap om handikappede barns rettigheter. Kulturell kunnskap om utsatte minoritetsgrupper.	Ferdigheter i kroppsspråk og bruk av kommunikasjonsverktøy.
Anser yngre barn som partnere man kan kommunisere og samskape med.	Kunnskap om yngre barns evner til å kommunisere og samarbeide.	Ferdigheter i kommunikasjon og samarbeidende samhandling med yngre barn.
Anerkjennelse av at medvirkning også kan sette yngre barn i en utsatt stilling.	Kunnskap om mulige negative konsekvenser for barn som medvirker i barnevernssaker	Ferdigheter i å ha beredskap som beskytter barnet; når barnet gir uttrykk for sine meninger.
Evnen til å følge opp og informere yngre barn om hvordan synspunktene deres er tolket og brukt.	Kunnskap om medvirkningsmodeller som definerer medvirkning som en prosess, fremfor noe som skjer én gang.	Ferdigheter i å tolke yngre barns uttrykk, gestikulasjoner og barns språk generelt.

Figur 7: Refleksjonsutsagn for rekrutteringspolicyer og opplæringsbehov i samsvar med barns beste

Holdning	Kunnskap	Ferdigheter
Kunne slutte seg til barnekonvensjonens artikkel 2, 3, 5, 6, 12 og 13, og de generelle kommentarene nr. 7, 12 og 14	Detaljert kunnskap om barnekonvensjonens artikkel 2, 3, 5, 6, 12 og 13 samt de generelle kommentarene nr. 7, 12 og 14	Kunne gjennomføre de ulike elementene i barnekonvensjonens artikkel 2, 3, 5, 6, 12 og 13 samt de generelle kommentarene nr. 7, 12 og 14 på en kyndig, nyansert og hensynsfull måte.
Være overbevist om at barnets synspunkter er av stor interesse, også hos barn som har funksjonsnedsettelse eller hører til minoritetsgrupper.	Kunnskap om minoritetsgrupper og barn med funksjonshemninger.	Ferdigheter i å inkludere og vurdere barns synspunkter i henhold til prinsippet om barns beste.

Anerkjenne at hvert barn har en unik identitet.	Kunnskap om marginalisering grunnet kjønn, seksuell orientering, funksjonshemming, nasjonal opprinnelse, religion, tro og kulturell identitet.	Ferdigheter i å få god kontakt med og samhandle med barn fra ulike bakgrunner.
Oppfatninger i henhold til familieenhetene. Anerkjennelse av verdien av å bevare familien.	Kunnskap om de spesifikke metodene i tjenesten som fungerer som teorigrunnlag for barnevernsarbeidere som jobber med barn.	Ferdigheter i å ivareta verdien av familien i saker med utrygghet.
Evne til å sørge for beskyttelse og omsorg som ivaretar barnets velferd.	Kunnskap om beskyttelses- og omsorgsmulighetene som ivaretar barnets velferd.	Ferdigheter i å beskytte og ivareta barnets velferd.
Evne til å vurdere barnets sårbarhetssituasjon.	Kunnskap om barns mulige sårbarhetssituasjoner.	Kunnskap hvordan man kan handle i mulige sårbarhetssituasjoner for barn.
Følsomhet for barnets helse.	Kunnskap om barns helsebehov.	Kunnskap om hvordan barnets helse kan ivaretas.
Evner å sørge for at barn gis mulighet til opplæring/utdanning som holder god kvalitet.	Kunnskap om utdanningssystemer og tilgang til disse.	Ferdigheter i å tilby barnet utdanning av høy kvalitet.

Med utgangspunkt i figur 6 og 7 som skiller mellom holdninger, kunnskaper og ferdigheter, har vi laget en kort oppsummering av viktige kompetanser ansatte bør inneha når de skal realisere barns medvirkning gjennom et samarbeid med barnet (se vedlegg 4).

8 Etterord

Retningslinjene i dette heftet må tilpasses forholdene i aktuell virksomhet/organisasjon, samt gruppen barn arbeidet retter seg mot, for eksempel småbarn, barn med nedsatt funksjonsevne, barn fra minoritetsgrupper, barn i kontakt med barnevernet og barn i kontakt med andre arenaer (utdanning, kultur og fritid). De ulike delene i heftet kan brukes fleksibelt. Virksomhetene (organisasjonene) kan benytte det hele eller de kan bruke spesielle deler, f.eks. kan en organisasjon velge å bare jobbe med spørsmålene knyttet til «Hvorfor» (se vedlegg 1)

Avslutningsvis vil vi fremheve at det å iverksette medvirkende praksiser i arbeidet med yngre barn, er en prosess – det er ikke noe som kan gjøres en gang for alle, den slags endringsarbeid er pågående over tid. Organisasjoner er alltid i endring – medarbeidere slutter, og nye kommer til. En hovedoppgave for lederne er å formulere i ord og tekst hvorfor finnes denne virksomheten (organisasjonen) hva går oppdraget ut på og hva er visjonen (organisasjonens «Hvorfor»). Så må retningen staves ut: Hvordan gjør vi dette? (organisasjonens «Hvordan»). Når «Hvorfor og «Hvordan» er klart formulert og tydeliggjort, kan de ansatte billedlig talt vite hvor de skal «reise» og

de kan selv sørge for egnet «utstyr» for å nå frem. De ansatte vil bli motivert til å lære seg nye ferdigheter, utveksle erfaringer og samarbeide for å realisere oppdraget. De vil arbeide for å fremme en organisasjonskultur som vektlegger medvirkning og samarbeid seg imellom og med de barn de er satt til å ha kontakt med.

9 Vedlegg 1: Spørsmål egnet til å utforske virksomhetens (organisasjonens) «Hvorfor»

- **Hva er hensikten med den virksomheten (organisasjonen) du leder/er ansatt i?**
- Hva går «oppdragserklæringen» ut på og hvilken visjon eksisterer for arbeidet i virksomheten (organisasjonen)?
- Inneholder den henvisninger til yngre barn, barns rettigheter og/eller barns rett til medvirkning?
- Kjenner alle i virksomheten (organisasjonen) til oppdragserklæringen – og er alle på samme bølgelengde?
- Har alle et felles bilde av visjonen for virksomheten(organisasjonen)? Hvis ikke – er det mulig å enes om en?
- Hva legger de ansatte i begrepet medvirkning?
- Hva er de viktigste utfordringene når det gjelder barns medvirkning i den kulturelle konteksten virksomheten/organisasjonen operer i?
- Hvilke verdier legges til grunn i møte med yngre utsatte barn?
- Hvilke fordeler kan din virksomhet(organisasjon) ha av å legge vekt på samarbeid barn - barnevernsarbeider?
- **Hvordan er de yngre barnas stemmer/meninger nyttige?**
- Hvorfor har du/dere valgt å legge vekt på medvirkning i din virksomhet (organisasjon) og/eller ha policyer for medvirkning?
- Har virksomheten din (organisasjonen din) valgt å vektlegge barns medvirkning fordi dere må – fordi det er et lovkrav?
- Hva er din motivasjon for å støtte opp om en virksomhet (organisasjon) som legger vekt på barns medvirkning og/eller har retningslinjer for økt medvirkning?
 - Er du beredt til å lytte til (yngre) barn (Shier, 2001)?
 - Er du beredt til å hjelpe (yngre) barn til å gi uttrykk for egne meninger (Shier, 2001)?
 - Er du beredt til å ta hensyn til (yngre) barns synspunkter (Shier, 2001)?
 - Er du forberedt på å la (yngre) barn delta i beslutningsprosesser (Shier, 2001)?
 - Er du forberedt på å dele noe av din autoritet som voksen med (yngre) barn (Shier, 2001)?

10 Vedlegg 2: Spørsmål egnet til å utforske virksomhetens (organisasjonens) «Hvordan»

Spørsmål egnet til å utforske virksomhetens (organisasjonens) «Hvordan»:

- Hvordan foregår arbeidet i den virksomheten (organisasjon) du leder/er ansatt?
- Hvilken teoretisk modell eller rammeverk er i bruk for å realisere oppdraget (formålet) i virksomheten (organisasjonen)?

- Bidrar måtene du fremmer barns medvirkning på til å nå strategiske mål og realisere hensikten (oppdraget) for virksomheten (organisasjonen)?
- Hvilke prinsipper har virksomheten (organisasjonen) når det gjelder yngre barns medvirkning i barnevernet?
- Støtter virksomheten (organisasjonens) policyer/ledelse opp under FNs barnekonvensjon (UNCRC, 1989)?
- Har dere en regel om at (yngre) barn skal lyttes til (Shier, 2001)?
- Har dere en regel om at (yngre) barn skal få støtte til å gi uttrykk for sine meninger (Shier, 2001)?
- Har dere en regel om at (yngre) barns meninger må tillegges behørig vekt når det tas beslutninger (Shier, 2001)?
- Har dere en regel om at (yngre) barn skal involveres i beslutningstaking (Shier, 2001)?
- Har dere en regel om at (yngre) barn og voksne skal ha delt myndighet og ansvar knyttet til beslutninger som tas (Shier, 2001)?
- Er det rutiner for å la (yngre) barn medvirke i beslutningsprosesser (Shier, 2001)?
- Er det rutiner for å la (yngre) barn og voksne dele på makt og ansvaret i beslutningsprosesser (Shier, 2001)?
 - I hvilke situasjoner har barnet mulighet til medbestemmelse, og er dette transparent?

11 Vedlegg 3: Spørsmål egnet til å utforske virksomhetens (organisasjonens) «Hva»

- Er du nysgjerrig på hva som skjer i praksis?
- Hva gjør virksomheten (organisasjonen) for å fremme yngre barns medvirkning i barnevernets praksiser?
- Er du bevist på at du kan finne svar ved å se nærmere på praksis?
- Rådfører du deg med sosialarbeiderne/barnevernsarbeiderne?
- Hvordan er tillitsforholdet mellom myndigheter, organisasjon og sosialarbeidere/barnevernsarbeidere?
- Hvilke kompliserende faktorer finnes? Hvordan håndterer du dem?
- Hva er barnevernsarbeidernes rolle når det gjelder yngre barns medvirkning?
- Jobber barnevernsarbeiderne på en måte som gjør dem i stand til å lytte til (yngre) barn (Shier, 2001)?
- Har barnevernsarbeiderne et bredt spekter av ideer og aktiviteter som kan hjelpe (yngre) barn å gi uttrykk for sine meninger (Shier, 2001)?
 - Har du tillit til at barnevernsarbeiderne/sosialarbeiderne i virksomheten har god kompetanse?
 - Hvilke kompetanser forventer du at de ansatte innehar?
 - Hvilke metoder og verktøy bruker barnevernsarbeiderne når de kommuniserer med yngre barn?
 - Har barnevernsarbeiderne god nok ferdigheter i å kommunisere med yngre barn?
 - Hvor mye tid bruker barnevernsarbeiderne sammen med yngre barn og foreldre?
 - Hvor mye tid bruker barnevernsarbeiderne sammen med yngre barn enkeltvis?
- Medvirker de yngre barna i beslutningsprosessene om veien videre?
 - Har beslutningsprosessene rom for at de ansatte tar hensyn til (yngre) barns synspunkter (Shier, 2001)?
- Samhandler barnevernsarbeiderne med barna som samarbeidspartnere, eller ikke?

- «Lever dere som dere lærer» (= organisasjonskultur)?

12 Vedlegg 4: Viktige kompetanser som er nødvendig blant ansatte når yngre barns medvirkning skal formes til en samarbeidende prosess

Kompetanser knyttet til FNs barnekonvensjon artikkel 2,3,5, 6, 12 og 13 (medvirkningsrettigheter)

- Være i stand til å informere yngre barn på en åpen og alderstilpasset måte.
- Være i stand til å la barn gi uttrykk for sine meninger på en måte hvor de ikke opplever seg tvunget og kan gjøre det med respekt for deres private liv.
- Være i stand til å opptre respektfullt i møte med barn, også barn fra minoritetsgrupper.
- Være i stand til å opptre deltagende i møte med barn i situasjoner hvor det er bekymring.
- Være i stand til å samhandle med babyer og småbarn ved hjelp av passende verktøy.
- Være i stand til å samhandle med yngre barn på måter som ikke diskriminere dem.
- Være i stand til å samarbeide med yngre barn.
- Være i stand til å lage omsorgsplaner med utsatte barn på en deltagende måte.
- Være i stand til å følge barnet gjennom en medvirkende prosess.

Kompetanser knyttet til FNs barnekonvensjon artikkel 2,3,5, 6, 12 og 13 (Barnets beste)

- Være i stand til å inkludere og vurdere barns meninger i forhold til barnets beste prinsipp.
- Være i stand til å etablere kontakt og samhandle med barn fra ulike bakgrunner.
- Være i stand til å handle i tråd med barnets beste og familiens behov.
- Være i stand til å gi barnet beskyttelse og omsorg som sikrer barnet god velferd.
- Være i stand til å handle i situasjoner hvor barnet er sårbart og utsatt.
- Være i stand til å ivareta barnets helse.

13 Referanser

- Cembranos, F., & Medina, J. A. (2003). *Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo*. Madrid, Spain: Editorial Popular.
- Lansdown, G. (2018). *Conceptual Framework for Measuring Outcomes of Adolescent Participation*. New York: Unicef.
- Shier, H. (2001). Pathways to participation: openings, opportunities and obligations. *Children & society*, 15(2), 107-117. doi:10.1002/chi.617
- Sinek, S. (2009,2019). *Start with why. How great leaders inspire everyone to take action*. Great Britain: Penguin Random House UK.
- UN Committee on the Rights of the Child (CRC). (2005). General comment No. 7 (2005): Implementing Child Rights in Early Childhood, 20 September 2006, CRC/C/GC/7/Rev.1. Retrieved from <https://www.refworld.org/docid/460bc5a62.html>
- UN Committee on the Rights of the Child (CRC). (2009). General Comment No. 12 (2009): The right of the child to be heard, CRC/C/GC/12. Retrieved from

<https://www.refworld.org/docid/4ae562c52.html>

UN Committee on the Rights of the Child (CRC). (2013). General comment No. 14 (2013) on the right of the child to have his or her best interests taken as a primary consideration (art. 3, para. 1). Retrieved from <https://www.refworld.org/docid/51a84b5e4.html>

UNCRC. (1989). The United Nations Convention on the Rights of the Child. Retrieved from http://353ld710iigr2n4po7k4kgvv-wpengine.netdna-ssl.com/wpcontent/uploads/2010/05/UNCRC_PRESS200910web.pdf

Winter, K. (2009). Relationships matter: the problems and prospects for social workers' relationships with young children in care. *Child & Family Social Work*, 14(4), 450-460. doi:10.1111/j.1365-2206.2009.00628.x

Winter, K. (2011). *Building relationships and communicating with young children: a practical guide for social workers*. London: Routledge.