

**Nicolaj Ejler og
Gitte Riis Hansen**

**UDDRAG
—
KAPITEL 4**

VI TROR IKKE — VI UNDERSØGER

**HVORDAN
SYSTEMATISK
REFLEKSION
DRIVER
FAGLIGHEDEN
FREM**



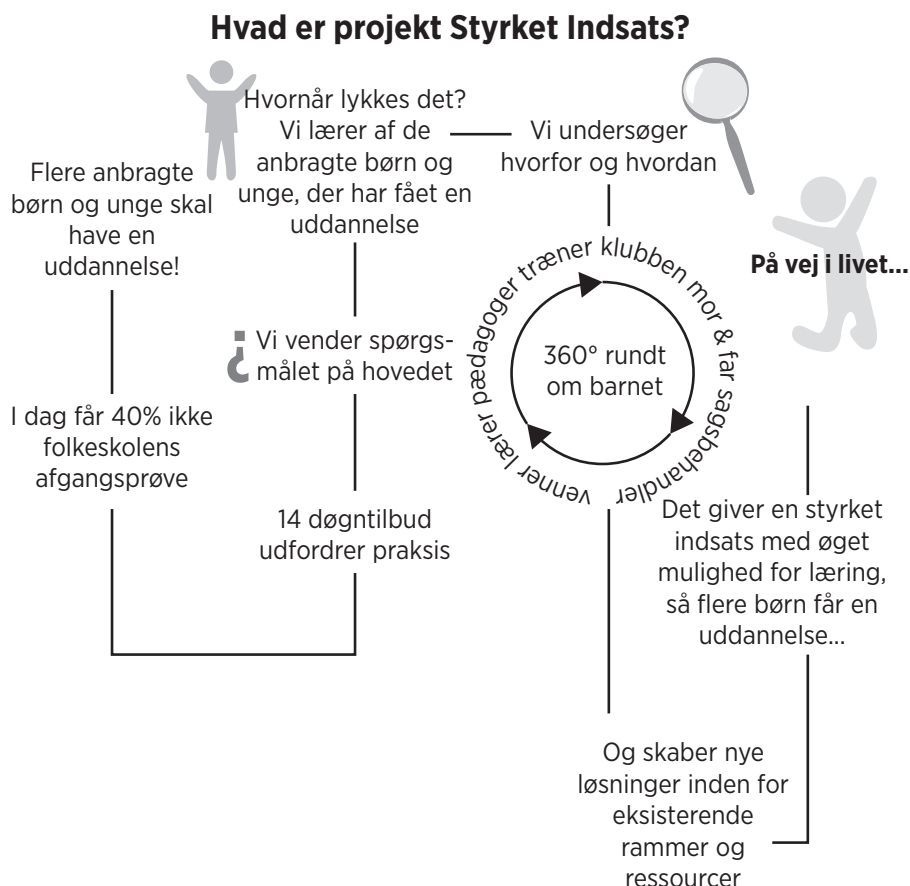
4 Hvordan skaber vi en stærkere professionsfaglighed?

Positiv Afvigelse – få øje på det levede liv og den faglige indsats, der gør en forskel

Af Inger Winther Johannsen

I projekt Styrket Indsats har 14 døgntilbud brugt systematisk kvalitativ dataindsamling som en anden form for datagrundlag for den pædagogiske praksis. Kapitlet beskriver en metode for udvikling af pædagogisk praksis, der stiller sig i et brugerperspektiv, hvor gyldig viden er brugernes stemme. Projekt Styrket Indsats – og konkret arbejdet med Positiv Afvigelse som metode – skriver sig ind i et forsknings- og undersøgelsesparadigme, der vil stille sig i børnenes og de unges livsverden og kalder den viden frem, som ligger i børnenes og de unges erfaringer, oplevelser og meningsdannelse. Det er et væsentligt bud på at arbejde datainformeret med udvikling af pædagogisk praksis – hvor det er det levede liv, der danner baggrund for empiri og dataindsamling – som fundering af høj faglig kvalitet, der ikke udraderer pædagogisk faglighed, men som kvalificerer den professionelle dømmekraft.

Figur 4.1: Projekt Styrket Indsats



4.1 Komplekse problemstillinger på det specialiserede socialområde

65% af tidligere anbragte har ingen kompetencegivende uddannelse som 30-årige (Hansen, 2015), og 57% af de tidligere anbragte står uden for arbejdsmarkedet som 30-årige (Stürup, 2014). Det er en dårlig statistik og et problem, fordi vi ved, at uddannelse er en afgørende beskyttelsesfaktor. Således ses det også, at 22% af Danmarks 7.000 hjemløse borgere har været anbragt under deres opvækst (Stürup, 2014), og 40% af Danmarks nuværende anbragte børn og unge har forældre, som selv har været anbragt som børn (Lausten, Frederiksen, Olsen, Nielsen og Bengtsson, 2015).

Systemet lykkes altså ikke særlig godt med opgaven om at støtte anbragte børn og unge til at blive livsduelige unge voksne. Dermed lykkes man ikke med

selve formålet med anbringelsen, netop at skabe rammerne for et godt børneliv, der understøtter meststringskompetencer. Det, som børnenes eget hjem ikke kan tilbyde.

Det er et problem, for det er både dyrt og dumt, når vi ikke lykkes med at passe på de anbragte børn og unge. Selve anbringelsesområdet er en af de mest ressourcetunge indsatser i kommunal økonomi i sig selv, men de økonomiske konsekvenser er markante, når anbragte børn og unge vokser op til arbejdsløshed, kriminalitet og misbrug.

Samtidig er de menneskelige konsekvenser ubegribeligt store. Anbragte børn og unge er blandt vores mest sårbare borgere, og det giver systemet et kæmpe ansvar. Det er børn og unge, der er født i familier, hvor det vurderes, at forældreevnen er så lille, at det er bedre, at børnene vokser op et andet sted, og at den opgave varetages af systemet. Forud for anbringelsen vil børnene have oplevet traumatiserende hændelser og skadelig uhensigtsmæssig adfærd fra voksne – oplevelser, de skal bearbejde igennem deres barndom og ungdom og leve med resten af deres liv. Det er altså børn og unge, der fortjener den bedste støtte for at få en chance i livet. Derfor er frustrationen også stor, når indsatsen ikke lykkes, både hos de fagprofessionelle, der arbejder med børnene, myndigheden, der har ansvaret, og politikere.

At indsatsen ikke lykkes, skyldes ikke manglende vilje eller manglende forsøg – tværtimod. Ingen vælger en karriere på det specialiserede socialområde uden at være motiveret af et ønske om at gøre en positiv forskel for mennesker i udsatte positioner. Men anbragte børn og unges livsduelighed er en kompleks størrelse, og der findes ikke én opskrift. Det ved vi, fordi alle forældre ellers ville ønske, at de havde den opskrift. Når vi arbejder med anbragte børn og unge, arbejder vi med et helt menneskeliv og med hundredvis af menneskelige relationer og interaktioner.

Anbragte børn og unges læring – eller mangel på samme – er altså et komplekst problem. Komplexiteten understreges af, at indsatsen opretholdes på tværs af mange aktører, der tæller flere fagprofessioner, på tværs af forvaltningsområder, kommuner, kommune, region og stat og flere tunge lovgivningsområder. Lovgivning, der giver grundlæggende forskellige perspektiver på kerneopgaven og introducerer forskellige mål, der ledelsesmæssigt skal styres efter. Eksempelvis kan handleplansmål for et døgntilbud kolidere med folkeskolens behov for tilstedeværelse (man bliver altså målt på forskellige, nogle gange modstridende parametre). Det betyder, at hvis vi skal lave reelle forandringer, bliver det nødvendigt at anerkende og acceptere kompleksiteten og stille os midt i den frem for at forsøge at reducere den.

4.2 Når en løsning forekommer umulig, fokuserer vi på rammerne – og væk fra os selv

Desværre sker det modsatte ofte. Altså, at kompleksiteten reduceres på en så-

dan måde, at det forekommer nemmere at finde en løsning. En løsning, der typisk er både nem at forstå og hurtig at implementere. Formentlig skyldes det, at det typisk er forbundet med ubehag at være i kompleksiteten og sige "jeg ved det ikke". Det vender vi tilbage til. I forandringsteori skelnes mellem "tekniske problemer" og "adfærdsmæssige problemer". Tekniske problemer er, når problemet er klart og tydeligt for alle, og løsningerne på problemet typisk præsenteres af ledelse eller eksperter. Det fordrer løsninger, der er afgrænsede, forståelige og nemt kan transporteres på tværs af tilbud eller kommuner.

Introduktionen af Sverigesmodellen eller Herningmodellen blev på mange måder et eksempel på et adfærdsmæssigt problem (og løsning), der blev reduceret til et teknisk. I debatten og i mange kommuner og faglige organisationer blev fokus sat på sagsantallet pr. socialrådgiver. Det var også et (vigtigt) element i modellen, men der var også en hel kulturforandring omkring mødet med borgeren og tilrettelæggelsen af indsatsen, som indgår i Sverigesmodellen. Det er komplekst, hvor antallet af sager er enkelt. Sagsantal kan vi forstå, måle og udbrede, det er primært et ressourcemæssigt spørgsmål. Det er bare ikke nok. Således kan du godt have færre sager som rådgiver, og det giver dig som rådgiver selvfølgelig også mere tid til den enkelte samtale, men hvis du ikke ved, *hvordan* du bruger den tid bedst, vil den reelle effekt udeblive. Men at ændre en kultur er et adfærdsmæssigt problem, og det er straks sværere.

Den mekanisme, hvor man forsøger at løse et adfærdsmæssigt problem med en teknisk løsning, har på det specialiserede socialområde resulteret i en lang række reformer, projekter og indsatser, der ikke har haft den ønskede effekt. Det øger frustrationen og medfører paradoksalt et endnu mere brændende ønske om forandring, hvormed flere "hurtige" tekniske løsninger forsøges. Der er ud fra den logik igen blevet etableret, nedlagt og etableret adskillige ugeenheder i landets kommuner i håbet om, at en ny tegning af organisationen kan gøre snitfladen fra barn til voksen nemmere, og nogle taler endda om at fjerne snitfladen. Men selvsagt fjerner vi ikke den snitflade, vi flytter på den, og det alene kan ikke løse problemet. Det kan i værste fald flytte fokus hen mod det forkerte, fordi omorganiseringer kræver energi, hvor der burde blive arbejdet med fagligheden og samarbejdet på tværs i stedet. Når der arbejdes med et helt menneskeliv i systemregi, vil der være snitflader, det er bare et spørgsmål om hvor, og det rigtige spørgsmål er derfor: Hvordan arbejder vi med at få den snitflade til at fungere?

I forhold til anbragte børn og unges mulighed for læring var der derfor ved projektets opstart hos både pædagoger, lærere og ledere en oplevelse af at stå i et hjørne af umulighed. Det blev tydeligt ved udsagn som: "Det kan ikke være anderledes, medmindre der bliver tilført flere ressourcer", "Børnene har for meget bagage", "Målgruppen er blevet for dårlig", "Tavshedspligten forhindrer samarbejde, så vi kan ikke gøre noget, før det ændrer sig", "Under gældende lovgivning er det et vilkår" osv.

4.3 Positiv Afvigelse som tilgang til forandring

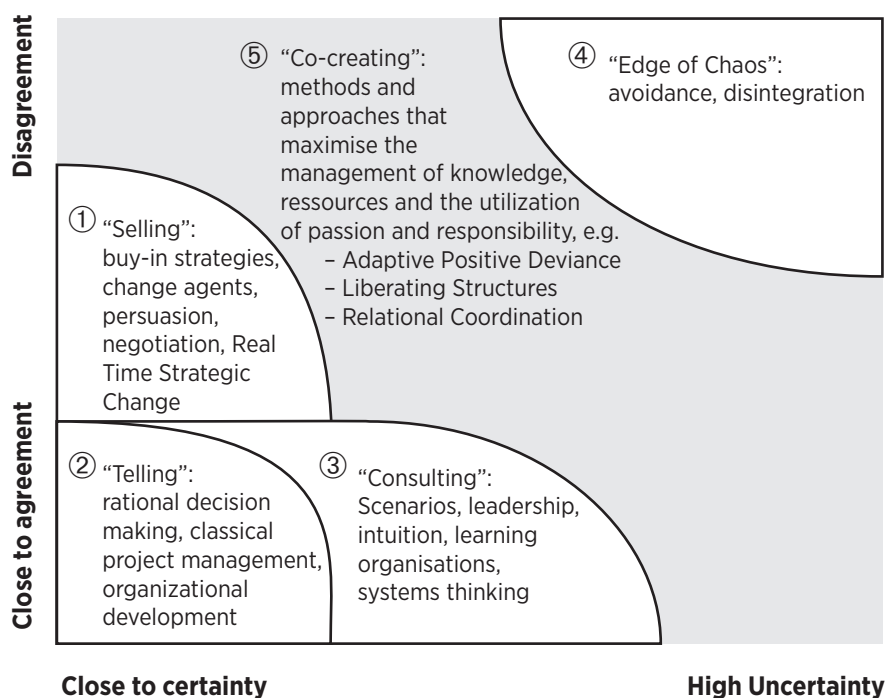
For at komme ud af hjørnet må man som tilbud eller kommune prøve en anden form for forandring. Positiv Afvigelse præsenterer en sådan forandringstilgang, der tilbyder en systematik til at arbejde med adaptive/adfærdsmæssige problemer. I projekt Styrket Indsats udfordrede 14 døgntilbud deres egen praksis med det formål at styrke anbragte børn og unges mulighed for læring. De ville bryde med den dårlige statistik. Igennem et toårigt projekt skulle pædagoger og lærere stille sig midt i kompleksiteten, og dels blive klogere på, hvorfor det er så svært, dels opdage de skjulte løsninger ved at arbejde med de positive afviger. Projektet blev finansieret af Egmont Fonden. Således var bevæggrunden for igangsættelsen af projektet både et udtryk for en oplevelse af manglende effekt af de eksisterende indsatser, et fagligt ønske om at gøre mere og bedre samt for et pres udefra for at bryde en negativ statistik på anbringelsesområdet.

Anbragte børn og unges mulighed for læring skal i nærværende kapitel læses som et eksempel, en case, på et komplekst problem, som kan fungere som inspiration for arbejdet med komplekse adaptive problemer generelt.

Bedste praksis-proces

I det følgende afsnit præsenteres nogle nøgleprincipper og -overvejelser bag metoden. Kapitlet skal inspirere til *bedste praksis-proces* og ikke *bedste praksis-løsning*. Det vil sige, det er ikke de konkrete løsninger og indsatser, de 14 døgntilbud har introduceret på baggrund af projektet, der er interessante. De konkrete løsninger er udviklet og indført lokalt med respekt for og dyb forankring i den lokale virkelighed og kontekst. Det, der præcis virker, er nemlig, givet problemets kompleksitet, afhængig af børnegruppen, medarbejdersammensætningen, hjemkommunen, ledelsen, tidligere indsatser og kulturen. Derudover er forandringerne justeringer af praksis, der med det blotte øje kan synes så enkle, at de ikke fremstår som banebrydende, men de er kulturforændrende samt udtryk for indsatser, der kontinuerligt udvikles – også hos de 14 døgntilbud. Det vil sige, at løsningerne allerede i skrivende stund kan have ændret karakter. Men processen derhen kan og skal gentages, hvis man som tilbud eller kommune ønsker at skabe bæredygtige forandringer på de komplekse problemer, der udfordrer. Positiv Afvigelse præsenterer altså en systematik til at arbejde med co-creation eller samskabelse, der er påkrævet, når vi både er usikre på årsagsvirkningssammenhænge og uenige om, hvad der i så fald ville være løsningen.

Figur 4.2: Positiv Afvigelse faciliterer co-creation



Principperne bag Positiv Afvigelse

Principperne bag Positiv Afvigelse er:

- At tage udgangspunkt i data – særligt borgerens stemme
- At turde blive i problemet og etablere en nuanceret og dybdegående forståelse for, hvad der egentlig er galt
- At opdage det skjulte potentiale ved at lære fra løsninger, der allerede eksisterer, med fokus på hvordan det lykkes
- At handle sig til nye måder at tænke på.

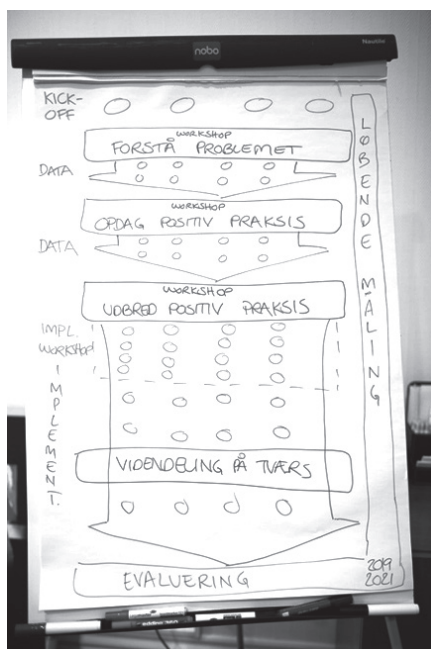
Figur 4.3: Positiv Afvigelse er...

Traditionel tankegang	Positiv Afvigelse som tankegang
Baseret på manglende ressourcer	Baseret på eksisterende ressourcer
Afhænger af input og løsninger udefra	Løsninger findes indefra gennem deltagere og fællesskabet
Undervisning i, hvad der på nuværende tidspunkt ikke vides	Opdag selv, hvad der allerede vides og praktiseres af visse individer
Indgriben i kulturen af udefrakommende	Kultur-mæssigt acceptabelt
Top-down	Bottom-up
Modstand	Ejerskab

4.4 Styrket Indsats som case – hvad gjorde vi helt konkret?

Processen i projekt Styrket Indsats var en blanding af fælles workshops, lokale arbejdsgruppemøder og selvstændigt arbejde. Hvert døgntilbud havde udpeget en arbejdsgruppe bestående af både medarbejdere og ledere. De, der havde flere afdelinger, havde alle afdelinger repræsenteret med min. to medarbejdere og gerne en afdelingsleder, og de, der havde intern skole, havde også lærerne med. Et enkelt døgntilbud havde inviteret deres primære samarbejdsskole med, som havde både deres leder og to medarbejdere med. De arbejdede sammen i en tværgående arbejdsgruppe og havde fælles arbejdsgruppemøder.

Figur 4.4: En konkret proces



Konkret så processen ud som på billedet herover. Vi mødtes på tværs af alle tilbud i tre fælles internater af hhv. 2, 1 og 2 dage. Begge todages internater var med overnatning for at sikre mulighed for fordybelse. På den fælles workshop var fokus på at lære metoden at kende, øve de dybdegående interviews og sætte ord på egne tanker og meninger. Imellem fælles workshop foregik dataindsamlingen, hvor arbejdsgrupperne, gerne i samarbejde med deres kollegaer derhjemme, interviewede børn, tidligere anbragte, forældre og samarbejdspartnere.

På de lokale arbejdsgruppemøder delte vi den viden og bearbejdede den gennem mønstergenkendelse og faglig refleksion samt lavede planer for mere dataindsamling. Efter den sidste fælles workshop ændrede arbejdsgruppemøderne sig til at handle om afprøvning af nye tiltag og opfølgning på, hvordan de virkede. Undervejs i den fase startede flere tilbud også ny dataindsamling for hele tiden at bevare børnenes perspektiv. Processen sluttede med en fælles videndelingsskonference. Løbende blev der evalueret ved VIVE.

Derudover var der sideløbende et lederforløb, hvor både centerchefer, tilbudshefer og afdelingsledere var sammen for at blive klædt på til den ledelsesmæssige opgave i projektet. Disse workshops lå altid umiddelbart forud for fælles workshops, sådan at ledelsen var klar til at understøtte deres arbejdsgruppe bedst muligt. Ledelsesmæssig forankring er afgørende for arbejdet – gerne med følgeskab fra den øverste ledelse.

Det er en grundsten i Positiv Afvigelse, at vi hverken kan forstå eller løse et problem uden at involvere dem, det drejer sig om. Når vi arbejder i et komplekst problemfelt, er vi nødt til hele tiden at orientere os i forhold til, hvad der egentlig er vigtigt for dem, det drejer sig om, og bruge den viden som grundlag for forandring. Det er vi nødt til, fordi vi hverken er sikre på årsag-virkning-sammenhængene, eller hvad der kendetegner de rigtige løsninger. Derfor er inddragelse af både nuværende og tidligere anbragte et nøgleelement i arbejdet med Positiv Afvigelse. Konkret betyder det, at de deltagende ledere, pædagoger, lærere og andre medarbejdere skal interviewe både de børn og unge, der bor hos dem nu, og invitere tidligere anbragte til at dele deres oplevelser og efterrefleksioner i dybdegående interviews.

I projekt Styrket Indsats blev der på tværs af de 14 døgntilbud interviewet mere end 150 børn og unge mennesker med fokus på, hvorfor de oplevede skole som svært, og hvad der havde gjort en positiv forskel for dem (i de tilfælde, hvor uddannelse var blevet en realitet – de såkaldte positive afvigere, som vi vil vende tilbage til). Derudover skulle alle andre interessenter 360 grader rundt om barnet også interviewes, det kunne være forældre, lærere, kantinedamer, tidligere kontaktpersoner mv.

Det åbne og nysgerrige spørgsmål fungerer her som en katalysator for forandring og udfordrer alt det, vi tror og antager, samt giver os indblik i alt det, vi ikke ved. Det vil sige, at vi er ude at opdage og forstå de interviewedes erfaringsverden. Derfor er spørgsmålene altid bagudrettede eller i nutid, de peger ikke fremad, men afdækker de oplevelser og billeder, børnene allerede har. *Det er en vigtig detalje, fordi det er ikke sådan, at børnene gennem interviews selv skal pege på, hvordan de gerne vil hjælpes, og så er det "bare" løsningen. Hvis børnene kunne det, var opgaven jo egentlig nem.* Nej, gennem det dybdegående interview fik de voksne et indblik i børnenes nuværende oplevelser og verden med alle de bekymringer, overvejelser og erfaringer, de havde med sig, og de fik efterrefleksionerne fra en række tidligere anbragte om, hvad der havde gjort en positiv forskel, men også hvad der havde været svært, og hvordan de reelt havde oplevet mødet med systemet både på døgntilbuddet, i skolen og hos sagsbehandler.

På baggrund heraf arbejdede de med mønstergenkendelse, hvor data er kodet i temaer, ideer og indsigter. Når man som gruppe står og kigger på en væg, hvor fx "utryghed" står på 30 post-its, så bliver det tydeligt for hele medarbejdergruppen, at her må der igangsættes en pædagogisk indsats. Eller når de tidligere beboere peger på, at de følte sig defineret af deres diagnose, må vi se på, hvordan vi tilrettelægger en behandlingsindsats, sådan at børnene også bare kan være hjemme og være børn, for det var jo aldrig meningen, at det var diagnosen, der skulle definere børnenes liv. Når man arbejder med Positiv Afvigelse som metode, arbejder man med en empirisk baseret ydmyghed, det vil sige, man erkender værdien af andre menneskers oplevelse af sig selv og virkeligheden og værdien af deres udsagn. Metoden kalder på, at man forhol-

der sig åbent og undersøgende til praksis og til de borgere, man har med at gøre. Birgitte Hageman (psykolog på Spanager Skole- og Behandlingshjem og deltager i projektet) understreger dette, når hun siger: "Vi tror ikke noget, vi undersøger det".

4.5 Den nysgerrige og undersøgende tilgang som fagligt grundlag for dømmekraften

Data giver altså et empirisk fundament, hvorfra man som tilbud eller personalegruppe (også på tværs af tilbud) bruger sin faglighed til at udvikle nye indsatser, der kan støtte børnene endnu bedre. Pædagogik er ifølge Søren Kierkegaard "en hjælpekunst", hvor det handler om ydmygt at hjælpe på en ligeværdig måde. Kierkegaard udtrykker det som:

"At man, naar det i Sandhed skal lykkes en at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe paa at finde ham der, hvor han er, og begynde der. Dette er Hemmeligheden i al Hjælpekunst. Enhver, der ikke kan det, han er selv i en Indbildning, naar han mener at kunne hjælpe en Anden" (Kierkegaard, 1962).

Når man som fagprofessionel således skal hjælpe og støtte et andet menneske til at udvikle sit fulde potentiale og få de bedste muligheder for at leve et godt liv, vil man uafsladeligt stå i situationer, hvor man skal afgøre, hvad der vil være den rette pædagogiske handling.

Det kalder på den professionelle dømmekraft. Her forstås dømmekraft som netop udgjort af videnformer, der både er teoretiske (forskningsbaserede) og praktiske (baseret på den professionelles og på borgerens erfaring), hvor dét, der fagligt kvalificerer dømmekraften, er refleksion, som danner sammenhæng mellem de forskellige videnformer (Lyhr, 2009). Hvis pædagogik er at gøre noget med nogen og at ville noget med denne gøren, bør etikken og ydmygheden være i højsædet, *og det må være afgørende i valg af pædagogiske indsatser og interventioner at være oprigtigt undersøgende i forhold til, hvem den anden er. Vi skal altså hele tiden stille os undrende overfor, hvorfor vi gør, som vi gør, og bruge de anbragtes stemme som grundlag herfor.*

Her møder metoden typisk to primære former for modstand fra fagprofessionelle, der på mange måder er selvmodsigende, men alligevel ofte præsenterer sig samtidig:

1. Børnene ved ikke selv, hvad der er godt for dem
2. Det gør vi allerede.

Når der bliver peget på, at børnene ikke selv ved, hvad der er godt for dem, er der typisk flere lag i den argumentation. For nogle fagprofessionelle handler

det om, at deres målgruppe kognitivt ikke er i stand til at pege på, hvad de gerne vil have, fx at der er tale om små børn, børn med medfødte handicap mv. Men det er her, at metodens skelnen mellem, hvad det egentlig er, man er nysgerrig på, bliver særlig vigtig. Børnene skal jo netop ikke sige, hvad de gerne vil have, at pædagogerne gør for dem, men alene sætte ord på, hvad de tænker, oplever og føler er svært, vigtigt og rart. Herfra er det fagligheden, der skal være bærende og udvikle gode løsninger, der bedre kan støtte børnene og se børnene, lige hvor de er. Det vil sige, hvis børnene beskriver en uro, skal man være nysgerrig på, hvad det er for en uro, og herefter bruge sin faglighed til at finde gode løsninger.

Nysgerrigheden og dybden i de gennemførte interviews er utrolig vigtig, for uro kan fx både være grundet indre tanker eller ydre larm og forstyrrelser – det er altså vigtigt, at vi kommer helt i bund, før vi kan finde en løsning. Ellers risikerer vi at ramme forkert (det vender vi tilbage til i næste afsnit omkring problemforståelsen).

Derudover går bekymringen på, at børnene ikke ved, hvad der er godt for dem. At børnene vil pege på, at de vil have mere fredagsslik og iPads samt aldrig gå i skole. Det er ikke rigtigt. På tværs af de mere end 150 børneinterviews var der aldrig en eneste, der pegede på den slags. De eneste, der talte om ressourcer og iPads, var faktisk personalet, når de fik lov til at sætte ord på udfordringerne. Børnene talte alvorligt og reflekteret omkring deres udfordringer, og stort set altid pegede de pilen indad – hvilket i sig selv også blev en fælles indsigt og erkendelse for pædagogerne. Det skærpede en opmærksomhed på yderligere at tage presset endnu mere af børnenes skuldre og løfte det ansvar som voksne.

Når børnene pegede på flere pauser som en løsning, var det, når de voksne brugte interviewteknikken forkert og glemte at blive i børnenes erfaringsverden og i stedet bad børnene om at pege fremad og selv pege på, hvad de gerne ville have. Et eksempel: "Hvordan kan en dårlig dag blive god?" Eksempler på svar fra barn: "Det kan den ikke", "Hvis man får fri", eller "Hvis vi må lege i skolegården". Et andet eksempel: "Hvad skulle der til, at du kom mere i skole?" Eksempler på svar fra barn: "Flere frikvarterer", "Det ved jeg ikke" eller "Sjovere timer med mere spændende emner".

Begge disse spørgsmål fejler ved at bede barnet se fremad og selv pege på en løsning. I stedet skal der spørges: "Har du nogensinde prøvet, at en dårlig dag blev god?" Her kunne selvsamme barn nu svare: "Ja, en gang, der gik Jørgen min matematiklærer lige en tur med mig i 10 minutter, inden jeg kom tilbage til klassen, hvor vi talte om, hvorfor jeg var i så dårligt humør." "Er Jørgen god at snakke med?" "Ja, han ved, hvordan min historie er, og hvorfor det bare kan være så svært om mandagen, efter jeg har været hjemme hos far. Så giver han mig lov til bare at sidde og være med i timen, men siger aldrig, at jeg skal svare på spørgsmål". Eller: "Har du prøvet perioder, hvor du faktisk kom i skole?" Her kunne børnene svare: "Ja, på min gamle skole havde jeg aldrig fra-

vær". "Nå, hvordan kan det være?" "Det var før, jeg blev anbragt, der elskede jeg at læse..."

Det er på papiret en minimal forskel, men det er altafgørende i forhold til de svar, vi afkræver børnene. *Med Positiv Afvigelse skal vi altid blive i erfaringsverdenen. Så er det de voksnes ansvar at udvikle løsninger på den baggrund.* Løsninger, der ofte bliver meget tydelige, praksisnære samt mulige inden for nuværende ressourcer og rammer. Vi bliver altså skarpe på, hvad der egentlig er vigtigt. Derfor vil en positiv praksis, der strider mod gældende lov, magtcirkulæret eller er etisk uforsvarlig, naturligvis ikke blive udbredt en til en, men danne grundlag for en pædagogisk drøftelse af, hvad det er, børnene efterlyser. Eksempel: Barnet peger på, at faren fysisk trak ham ud af sengen, eller tanken om at få isvand i hovedet hver morgen som hjælpsomt til at komme op. Så er det faglige spørgsmål jo, hvad barnet mangler om morgenen, og hvordan kan vi imødekomme det behov, men stadig i trygge rammer for barnet.

Det handler altså om at stille sig i et brugerperspektiv, hvor gyldig viden er brugernes stemme. Men her kommer den anden anke, som vi ofte møder: Det gør vi allerede. Og ja, involvering af børnene er et grundelement i pædagogisk praksis og uddannelse, og børneinddragelse har desuden været et metodisk "hot" tema de sidste år. Alligevel er det ikke rigtigt, at det nysgerrige, åbne og dybdgående interview er en del af normal praksis i dag. Alle 14 døgntilbud arbejdede også med børneinddragelse inden projektet, men opdagede undervejs, at der stadig var et stort potentiale og et uopdaget univers i forhold til, hvad børnene tænkte og havde af forslag til gode løsningstiltag. Tilbuddene opdagede, at de havde rigtig mange antagelser, ting, de var ret sikre på forholdt sig sådan, men hvor de samtaler, de havde i projektet, viste noget andet og overraskede både i forhold til børnenes oplevelser og selverkendelse samt refleksionsniveau.

De deltagende døgntilbud opdagede i særdeleshed også, at de tidligere anbragte havde vigtige og spændende refleksioner over deres egen historie og oplevede det som utrolig værdifuldt at få den form for feedback på egen indsats fra unge voksne mennesker, der på godt og ondt var videre i livet. Systematisk inddragelse af tidligere anbragte er ikke en del af normalpraksis.

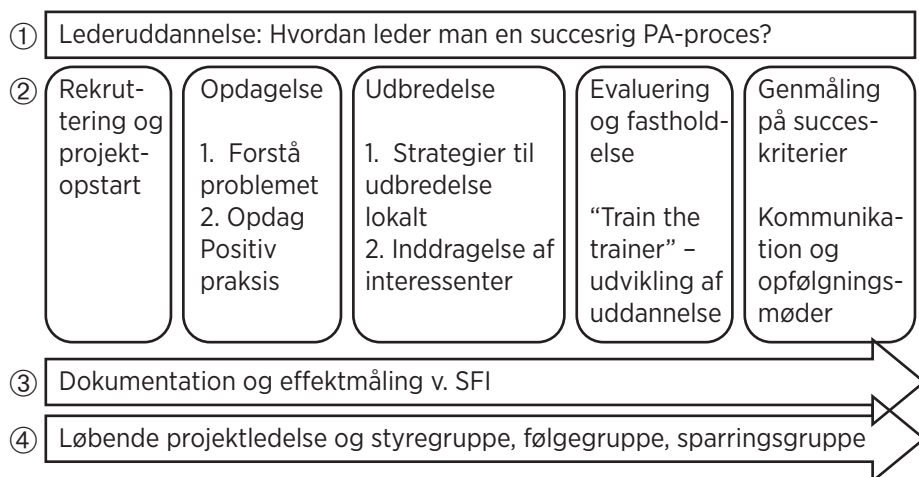
Det var en del af projektet at øve det åbne og dybdgående interview, og deltagerne blev overraskede over, hvor svært det var. I de åbne og nysgerrige interviews er det ikke den voksnes opgave at komme med forslag, men alene at stille flere spørgsmål, være stille og vente samt glemme alt det, man ved i samtalen, og åbent lytte til og tage respondentens svar alvorligt. At slippe egne antagelser er rigtig svært. Antagelser hjælper os i det daglige til at afkode det, vi ser og oplever, og reagere passende. Erfaring hjælper os til at fintune den pædagogiske intuition, men antagelser kan også give blinde vinkler, hvor vi glemmer nysgerrigheden, for vi tror, vi ved, hvordan børnene har det. Derfor er spørgsmålet: Hvor meget er noget, vi tror, og hvor meget er noget, vi ved? Hvis vi er ret sikre på noget, skal vi ud og have det be- eller afkræftet.

På samme måde mødte deltagerne også forældre og samarbejdspartnere i et nyt lys, hvor man pludselig skulle være åben og nysgerrig på deres virkelighed, udfordringer og ideer om løsninger. Også det at opnå en ny forståelse af, hvorfor de handler, som de gør, blev oplevet som overraskende og utrolig værdifuldt – og pludselig var de faktisk ikke så irriterende mere. Det gav altså en forståelse for hinanden, der gjorde det muligt som personalegruppe at udvikle egen praksis, der i højere grad kunne fordr et bedre samarbejde. Det gav også ledelsesmæssigt et indblik i evt. strukturelle udfordringer, der skulle afklares på ledelsesniveau, sådan at samarbejdet mellem fx pædagog og lærer kunne glide i det daglige.

Kvalitative data er således fundamentet for den følgende proces, hvor der undersøges et problem, opdages mulige løsninger og afprøves handlinger – observation, refleksion og handling (i en gentagende proces). I de følgende afsnit vil processen trin for trin blive gennemgået. Processen kan i store træk illustreres som nedenfor:

Figur 4.5: En procesmodel

Styrket indsats over for anbragte børn – procesmodel



4.6 Kunsten at turde blive i problemet

”Hvis jeg havde en time til at løse et problem, ville jeg bruge 55 minutter på at tænke over problemet og 5 minutter på at finde en løsning.”

– Albert Einstein

Alt for ofte reagerer vi på symptomer i stedet for reelt at arbejde problemløsende. Flere faktorer spiller ind i forhold til, hvorfor der i dag bruges for lidt tid

på problemet og arbejdes med for hurtige løsninger. Opgavens karakter og konsekvenserne, når det ikke lykkes, kalder på hurtig handling, for hvor længe kan man leve med unge mennesker, der bor på gaden, ulykkelige sager som dem, der er blevet rullet ud i pressen, misbrug og kriminalitet? Det gør ondt på de fagprofessionelle, og det skaber røre i Danmark gennem avisforsider. Derfor ses det også, at i kommuner, hvor dårlige sager har været i mediernes søgelys, stiger antallet af anbragte umiddelbart efter, et selvmord på et døgntilbud giver en periode med overdreven forsigtighed mv. Det er en naturlig menneskelig reaktion.

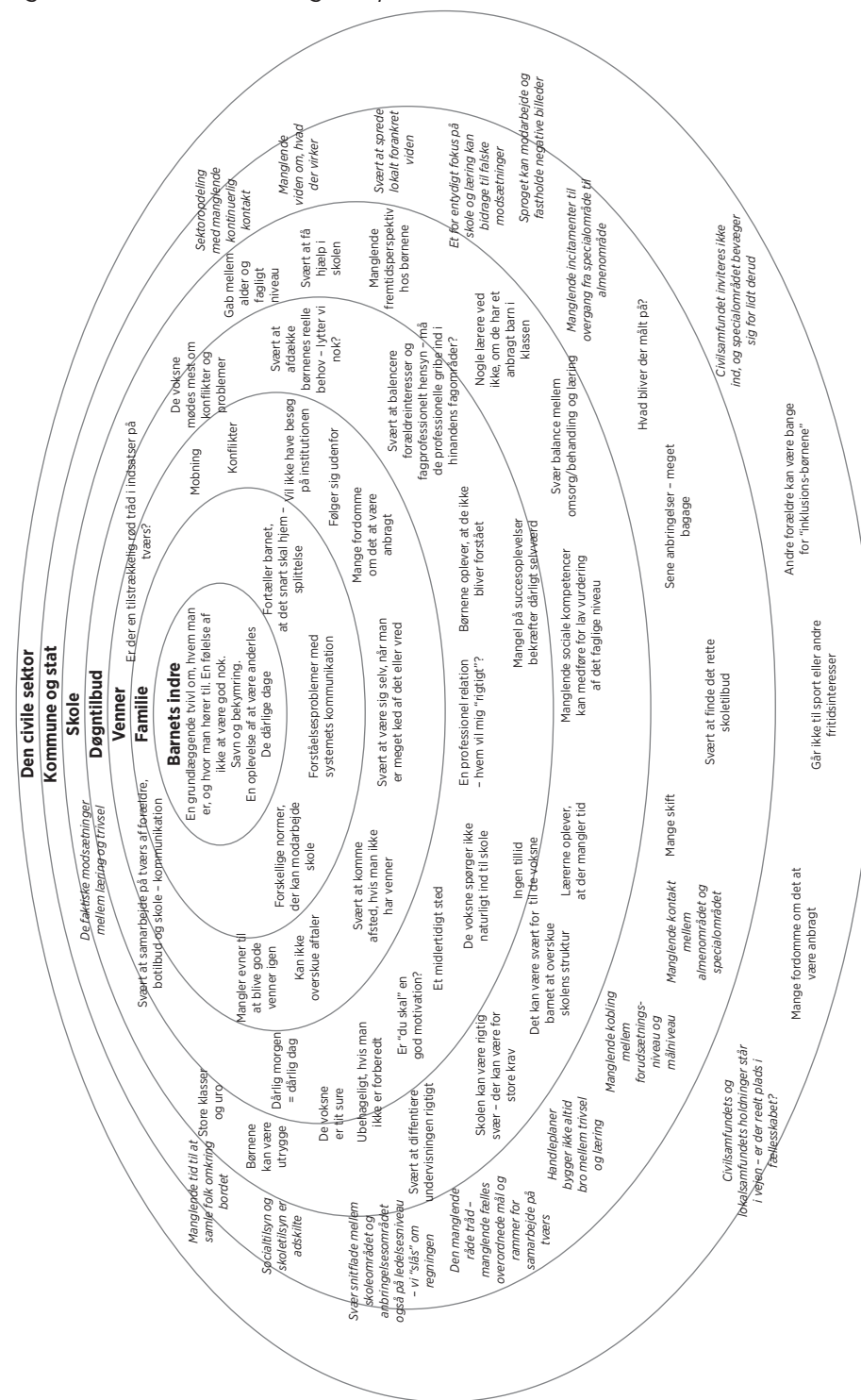
Derudover kalder den offentlige ledelsesmodel på handling gennem målstyring. Et for højt fraværstal, for lav PISA-score, for højt sygefravær mv. giver anledning til kritik fra politisk niveau og ledelsesniveauet højere oppe, på sigt evt. afskedigelser og krav om en indsatsplan, der skaber synlige resultater inden for en overskuelig tidshorisont.

Endelig skal den moderne medarbejder i dag have en "ja-hat" på. Det betyder bl.a., at vi møder udfordringer og ikke problemer – endda i så stor udstrækning, at besparelser med fyringer er set rammesat som en udviklingsmulighed. Derfor opleves spørgsmålet "hvorfor?" som anklagende og problematiserende, og vi får som arbejdsplads lyst til hurtigt at komme tørskoet på land og begynde at tale om, hvad der kan gøres. Men det er problematisk, hvis man ikke må italesætte problemer og pege på der, hvor vi ikke lykkes, og værre hvis man ikke må investere tid i at undersøge, hvorfor problemet findes, *for hvis vi reelt ikke ved, hvad problemet er, vil vi med stor sandsynlighed ikke kunne løse det.* Det bliver som at skrue en skrue i med en hammer.

Derfor er første fase i arbejdet med Positiv Afvigelse at etablere en dybdegående problemforståelse. Populært sagt handler det om at stille fem "hvorfor"-spørgsmål. De fem "hvorfor" skal hjælpe til, at vi kommer helt ind til kernen af problemet. Vi begyndte med spørgsmålet: "Hvorfor er det så svært for anbragte børn og unge at få en uddannelse?" Her fik alle deltagerne, i dette tilfælde ledere, pædagoger og lærere fra de 14 døgntilbud, mulighed for at pege på alle de årsager, de kan se, og der er mange, men de er generelt overordnede. I første led af problemopdagelsen stod temaer som økonomi, tavshedspligt, skolen er ikke god nok, børnene anbringes for sent, diagnoser mv.

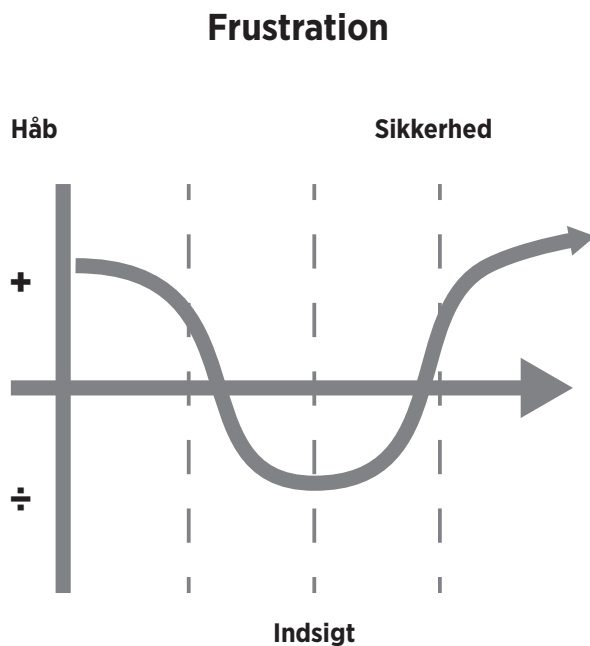
Det er jo ikke forkert, men det er ikke operationelt. Så der spørges igen, nu med udgangspunkt i et tema, fx økonomi, hvorfor er økonomi et problem? Igen er det medarbejdere og ledelse selv, der i fællesskab skal sætte ord på, hvorfor økonomi er en del af problemet. Her fremtonede temaer som forkerte visitationer fra sagsbehandler for at spare penge, manglende tid til den enkelte. Her kommer vi tættere på noget, der er virkeligt, og noget, der kan arbejdes med, men øvelsen gentager sig selv tre gange yderligere. "Hvorfor er det sådan?" Og til sidst står vi med en meget mere nuanceret problemforståelse, der samtidig har flyttet sig tættere på praksis.

Figur 4.6: Overblik over årsager til problemer



Problemfasen er krævende, og det kræver ledelsesmæssigt mod samt stor tillid i medarbejdergruppen. At blive i et problem uden at måtte komme med løsninger, men blot være nysgerrig på problemets karakter er frustrerende, og før eller siden peger pilen indad. Derfor blev hver workshop også afsluttet med en placering på en frustrationskurve for at tage temperaturen på deltagerne og sætte ord på frustrationen. Det at være fælles i frustrationen gav ro i maven for den enkelte – det var altså ikke, fordi man var særligt dum, men fordi det rent faktisk var svært. Derudover gav afslutningen også mulighed for at se fremad mod de faser, der skulle komme, hvor løsning igen ville blive tilladt (håb). Men at opnå en dybdegående problemforståelse blev også oplevet som utrolig værdifuldt og gav en ny indsigt i egen praksis. Nogle problemer kunne faktisk løses umiddelbart, når blot deltagerne kom tæt nok på problemets egentlige karakter.

Figur 4.7: Frustrationskurve



Men det, ledere og medarbejdere oplever, er kun halvdelen af billedet. For det næste vigtige spørgsmål, der skal stilles, er: *Hvor meget af det her er noget, vi tror, og hvor meget er noget, vi ved?* For inde bag de identificerede årsager gemmer sig antagelser om både børnenes, forældrenes og samarbejdspartners oplevelser og adfærd. Det er nemlig centralt at få efterprøvet alle antagelser om problemet hos børnene selv, forældrene og fx den skolelærer, man oplever, er vanskelig at samarbejde med. Beredt med den viden kan vi begynde at stille

de rigtige spørgsmål med henblik på at finde en løsning. Det er nu, deltagerne skal indsamle data som præsenteret i kapitlets begyndelse.

4.7 Opdag det skjulte potentiale

Positiv Afvigelse baserer sig på den kendsgerning, at der i en gruppe eller et fællesskab findes et individ eller grupper af individer, der er lykkedes med at skabe bedre resultater end deres ligestillede inden for samme rammer og med samme tilgængelige ressourcer – selv om normen er, at det ikke lykkes.

Derfor er det næste skridt at opdage de positive afvigere i forhold til anbragte børn og unges læring. Det kan være nuværende anbragte, der lykkes med at kontrollere en aktiv brug af rusmidler eller netop har fået 9. klasses-afgangseksamen, det kan være tidligere anbragte, der har gennemført en ungdomsuddannelse eller lever et godt liv med fx arbejde og familie, og det kan være samarbejdspartnere, der eksempelvis lykkes med inklusionsopgaven. De skal være kendetegnet ved at have præcis samme udfordringer og ressourcer tilgængelige som den målgruppe, der blev identificeret i problemfasen.

Det er netop derfor, det er så vigtigt, at vi stiller de rigtige spørgsmål, så man ikke sammenligner pærer og bananer. Hvis ikke vi ved, hvad normal praksis er, er vi ikke i stand til at identificere, hvor den positive praksis adskiller sig. Det er altså ikke muligt at starte direkte ved de positive afvigere – det vil kun give en hyggelig, men ufokuseret indsigt, som dermed bliver svær at omdanne til handling. Hvis man alene kan ”nå” en fase, er det stadig vigtigere at fokusere på problemet – her kan en dybdegående indsigt i sig selv give inspiration til handling.

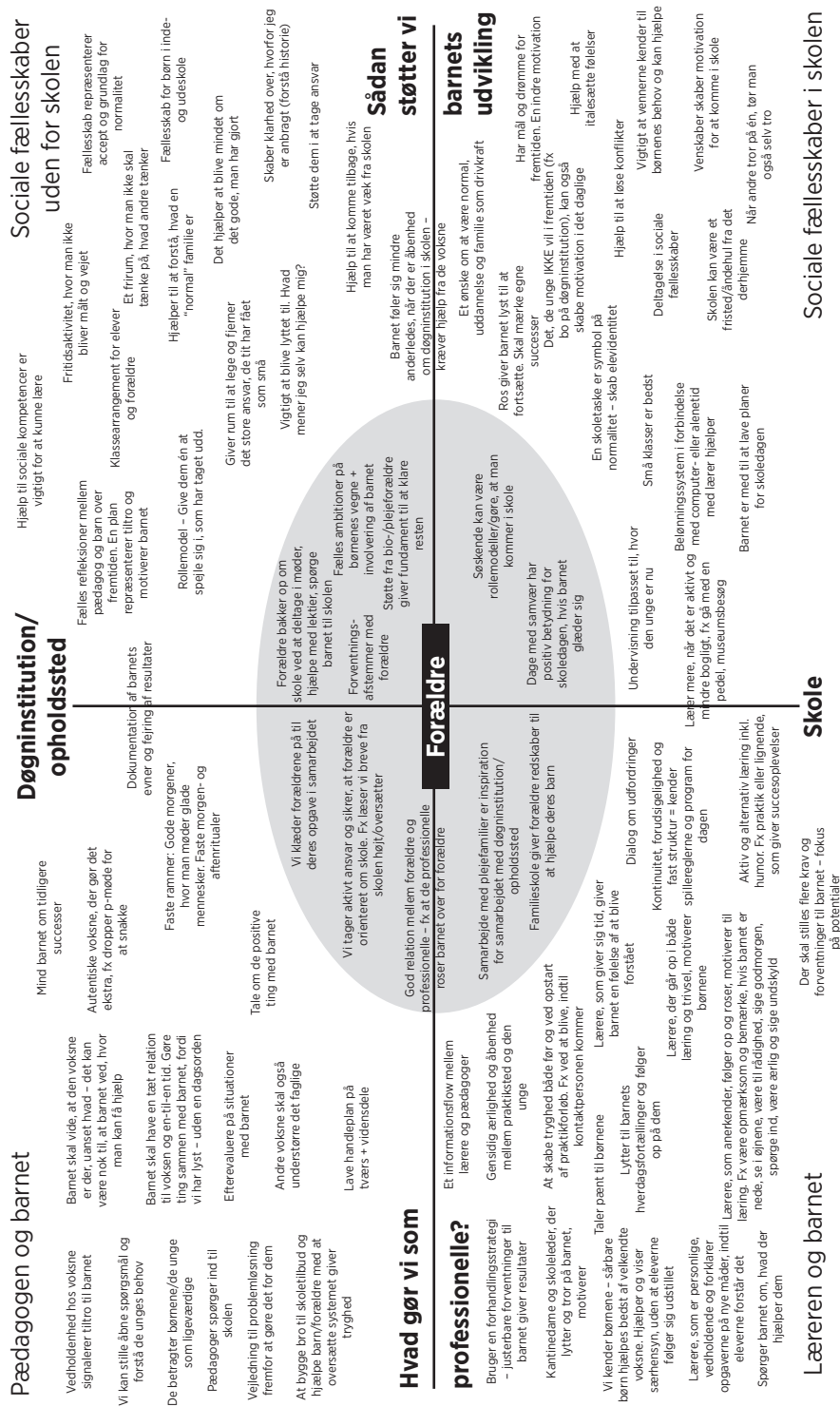
Processen fra problemforståelsen gentages nu. Først får medarbejdere og ledere lov til at pege på, hvad de tror, der har gjort en positiv forskel for de positive afvigere, og hvordan det er blevet gjort muligt. Herefter skal også disse antagelser testes på både nuværende og tidligere anbragte, forældre og samarbejdspartnere. Det er igennem disse interviews med de positive afvigere, at gruppen skal opdage nøglen til mulige løsninger. På tværs af de positive afvigere identificeres praksis, der går igen i de historier, hvor vi lykkes (på trods).

Fasen med fokus på positive afvigere er afgørende i forhold til at komme ud af oplevelsen af, at problemet ikke kan løses, medmindre der sker en banebrydende forandring i rammer og ressourcer. Det er afgørende for at komme ud af det ”umulighedshjørne” beskrevet i begyndelsen af kapitlet. Det er nu, frustrationen skiftes ud med håb, fordi man med egne ører hører fortællinger om, at forandring og succes er mulig. Samtidig opdager man, at der på tværs af alle fortællingerne er en praksis – en positiv praksis – der har gjort en reel forskel for de unge mennesker. En praksis, man som tilbud kan gøre mere brug af inden for de nuværende rammer og ressourcer.

Det svære i denne fase er at komme tæt nok på. Det er nemlig afgørende, at vi kan gå fra hvad til hvordan. Selv i en tid med stort fokus på evidens og en diskussion af, hvad god viden egentlig er, ved vi faktisk godt i store træk, hvad

der giver kvalitet i indsatsen. Vi skal arbejde med de vedvarende indsatser, relationen, sammenhæng i indsatser og hele tiden ramme den rette balance mellem forventninger, krav og støtte – nærmeste udviklingszone. Det svære er, *hvordan* man lykkes med det i praksis inden for nuværende rammer og ressourcer. Det stiller krav til graden af nysgerrighed i spørgsmålene til de anbragte, der interviewes. Her skal der ikke arbejdes med fem "hvorfor"-spørgsmål, men "hvordan"-spørgsmål. Hver gang der præsenteres et "hvad", skal det følges op med et "hvordan gør man det?" og rigtig gerne fulgt op af et eksempel. Fx "Jeg havde en pædagog, der bare så mig" – "Hvordan gjorde hun det? Kan du give et eksempel?". Først her opdager vi den praksis, der reelt gør forskellen. Og vi skal være optaget af praksis, hvis vi skal lykkes med opgaven. Hvis ikke mødet mellem borger (her de anbragte børn) og systemet (i det her tilfælde pædagoger, lærere og sagsbehandlere) fungerer, kan det samlede system ikke virke.

Figur 4.8: Overblik over elementer i "positiv praksis"



4.8 At handle sig til nye måder at tænke på

"Det er pædagogik, for fanden." Sådan sagde en deltager i opsamlingen på en af de sidste workshops i projektet. At arbejde med *hvordan* betyder nemlig, at man udfordrer fagligheden og sætter fokus på det gode møde mellem fagprofessionel og barn, det gode tværprofessionelle samarbejde og den gode indretning af tilbudsviften. *Når vi arbejder med hvordan, er vi helt inde i kernen af den faglige dømmekraft. For hvis der skal ske en forandring, er data nødt til at blive omsat til handling.* På nuværende tidspunkt har de 14 døgntilbud et billede af, hvad der netop for deres børn og unge gør det svært, men også hvad der har gjort en positiv forskel. Det udgør et databaseret grundlag for faglig prioritering.

Det tredje spørgsmål, der skal stilles, er nemlig: "Hvordan gør vi mere af det, der virker?" Det giver en diskussion af den faglige opgaveløsning, for hvad er det i løbet af dagen, ugen og året, der bliver vigtigst at bruge tiden på, hvordan skal samarbejdet med forældrene/skolen/sagsbehandler prioriteres og gennemføres, hvem har ansvaret for at få samarbejdet til at fungere, og hvad er vigtigt i mødet med barnet. En diskussion af, hvad god opgaveløsning er – vi aktiverer altså nu den faglige dømmekraft.

Et godt eksempel fra projektet er opgavesnit versus forældreopgave. I problemfasen af projektet fyldte opgavesnit rigtig meget. Der var et stort fokus på, at skolen ikke var i stand til at løfte opgaven godt nok og skabe de rette rammer for de anbragte børns særlige behov og vilkår. Der blev snakket om, hvem der burde gøre hvad, og hvilke støttekrav fra skolen egentlig var rimelige. Igennem dataindsamlingen blev det tydeligt, at døgntilbuddene havde forældreopgaven i det daglige, og der, hvor det lykkedes, var, når forældreopgaven trumfede opgavesnit. Hermed blev det i langt højere grad pædagogernes opgave og interesse at få samarbejdet til at fungere og gå langt for, at barnet kunne finde sin plads i skolen. Datagrundlaget og refleksionen satte altså barnet tilbage i centrum. På samme måde introducerede et tilbud vågen nattevagt, fordi det var tydeligt for alle, at børnenes nattetimer skulle opprioriteres, hvis børnene skulle kunne være friske til skole. Det var besværligt i forhold til vagtplaner, budgetter mv., men på tværs af ledelse og medarbejdergruppe var der enighed om, at det ikke kunne være anderledes. Data – børnenes stemmer – talte sit tydelige sprog.

Dette afsnit hedder "At handle sig til nye måder at tænke på", fordi løsningernes karakter alle har solide rødder i praksis. Nogle er enkle små justeringer. Andre har en mere gennemgribende og strukturel karakter. Uanset hvilke justeringer der er tale om, og i hvilke kontekster de gøres, er det et fælles træk, at de har karakter af eksperimenter. På baggrund af data udvikles og afprøves ny praksis, men løsningerne skal kontinuerligt udvikle sig. Derfor skal der udvikles metoder til at holde øje med, hvordan de virker. Metoder der både kan have bund i kvalitative og kvantitative data. Det kan eksempelvis være børnesamtaler, men også fraværstal mv. Dvs. metoden bliver en proces, der kan gentages og i sig selv blive en løsning: observation (her interview med nuværende og tid-

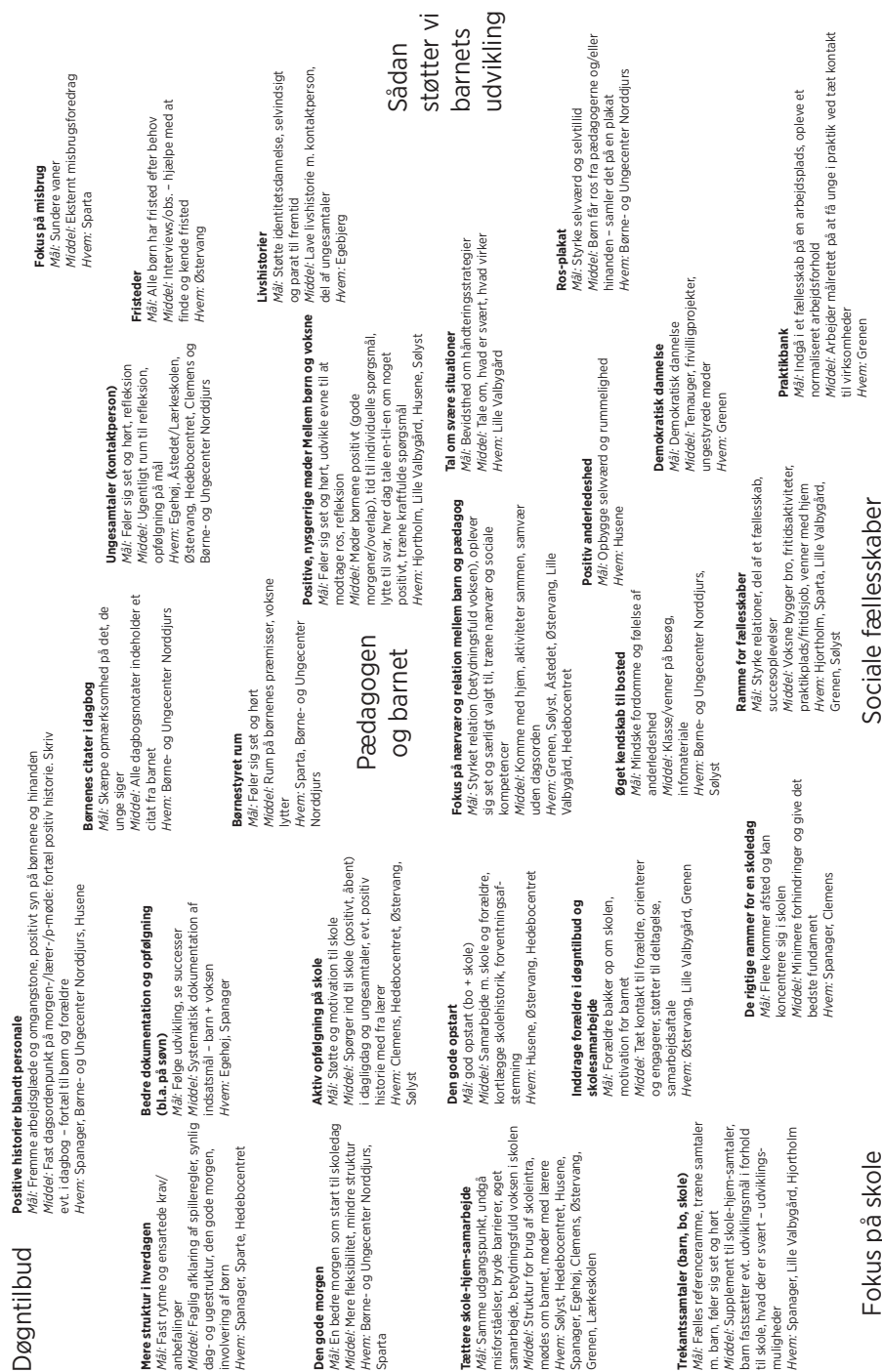
ligere anbragte), refleksion, handling i en cyklus. Systematikken er afgørende, da det er her, metoden adskiller sig fra "bare" snak, refleksion uden handling og handling uden et tilstrækkeligt videngrundlag.

Når vi arbejder med at forandre praksis, arbejder vi også med at forandre kulturen gennem nye rutiner, nye normer og udvikling af professionsetikken. Hvis dataindsamlingen gøres godt nok, og ledelsen skaber et tilstrækkelig trygt rum, vil man finde nyt mod og ny viden til at bevæge sig ud på den tynde is. Når man som personalegruppe tilstrækkelig mange gange har hørt de samme budskaber fra både nuværende og tidligere anbragte, kan handling til sidst blive bydende nødvendig – også selv om det indebærer at udfordre selve grundlaget for det, der er i dag.

Her står arbejdet med "den særlige relation" som et tydeligt eksempel. Flere tilbud valgte nemlig at begynde at arbejde med at bruge og dyrke den særlige relation mellem barn og voksen som et pædagogisk redskab. Det kunne både betyde, at barnet kunne komme med hjem, modtage gaver, give sit telefonnummer, bruge særligt mange timer, inddrage sin hobby mv. Konkret tog mulighederne mange former på de forskellige tilbud, men det var nyt og et opgør med flere års arbejde med at trække skarpe grænser mellem fagprofessionelles private, personlige og professionelle jeg. Det var arbejde, der krævede overenskomstmæssige overvejelser, sikkerhedsmæssige overvejelser og pædagogiske overvejelser i forhold til at passe på både barnet, de andre børn på tilbuddet og de voksne. Men alle de tilbud, der tog hul på det, oplevede det som succesfuldt og værdifuldt at begive sig derud. Det krævede lange og grundige samtaler med mange aktører og en løbende opfølgning og evaluering for at sikre, at man ikke begik overgreb, men tilbuddene forsvarede netop indsatsen med, at de brugte deres faglige dømmekraft.

For at følge aktiviteternes og indsatsernes effekt indbygger man lokalt evalueringsmekanismer. Disse kan være kvalitative, hvor der igen følges op med de dybdegående interviews, men er endnu bedre kombineret med kvantitative data, som sikrer en mere langtidsholdbar hukommelse. Der er allerede en lang række nøgletal, der skal indsamles, som det alene er et spørgsmål om at begynde at anvende aktivt. Fx skolefravær og trivselsmålinger. Flere steder arbejdes der allerede med skaleringer på handleplansmål, og der kan med fordel også introduceres nye i forbindelse med eksempelvis skole-hjem-samtale eller FIT (Feedback Informed Treatment), som igen tager udgangspunkt i barnets vurdering. Ved at integrere de kvantitative data i arbejdet med den pædagogiske praksis bliver det et meningsfuldt samspil, og det giver mulighed for igen at have et databaseret grundlag for evt. at justere en indsats og sige noget om, hvorvidt den virker. Dog altid i kombination med dybdegående, nuancerede, kvalitative data – tal kan og må aldrig stå alene på et komplekst område som dette. Opfølgningen må heller ikke give børnene en oplevelse af at blive endnu mere puttet i kasser af systemet, men skal indgå i de naturlige rutiner – derfor er det også en god idé at bruge de mål, der allerede indsamles fx i skolen.

Figur 4.9: Overblik over igangsatte aktiviteter i projektet

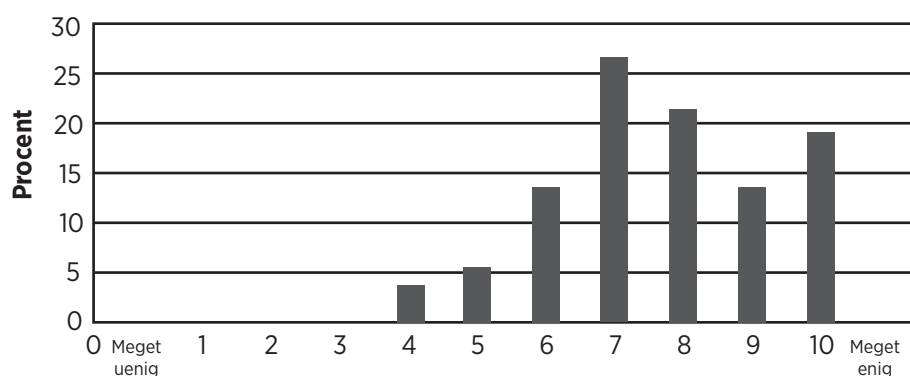


4.9 Virker det?

Projektet blev evalueret af VIVE, og evalueringen var overordnet set positiv. Som beskrevet var projektet og dermed datasættet af begrænset størrelse, da der jo "kun" deltog 14 døgntilbud, og ikke alle børn fik samtykke til deltagelse i studiet. Derfor er det mest interessante de kvalitative evalueringer, der vidner om netop den kulturændring, der er sket hos det faglige personale. Her viser evalueringen tydeligt, at netop den faglige dømmekraft er kommet i fokus, og at der er fundet en ny metode og respekt for vigtigheden af kontinuerligt at have børnenes stemme som grundlag for indsatsen. Der er altså sket en ændring af medarbejdernes mindset, der har indflydelse på, hvordan de arbejder, og som kommer børnene til gode i det lange løb. Følgende konklusioner understreger dette:

- Medarbejderne spørger ikke kun ind til de unge, men er også begyndt at spørge mere ind til deres kollegaer, og hvorfor de konkluderer eller gør, som de gør.
- Medarbejdere oplever, at de kommer mere til bunds i de unges udfordringer.
- Øget fokus blandt de ansatte på, hvad de unge skal uddannelsesmæssigt, når de flytter fra institutionen, og hvordan de kan hjælpe dem på vej.
- Ny gejst, der smitter. En leder fortæller: "De er virkelig blomstret med det her, og det, man kan se, er, at det smitter af på deres kollegaer."

Figur 4.10: Evaluering: Vurdering af oplevet effekt af projektet
Medarbejderne i døgntilbuddene, fordelt efter deres vurdering af, hvor enige de er i udsagnet om, at Styrket Indsats har haft en positiv virkning på, i hvilket omfang børnene oplever at blive inddraget/set, hørt og forstået. Målt i procent.



Kilde: Spørgeskemaet til medarbejdere på alle 14 døgntilbud. N = 38; VIVE Evalueringsrapport, s. 39

Konkret har det også flyttet børnene i forhold til uddannelse, som jo var projektets formål. En medarbejder siger: "Jeg har arbejdet på døgninstitution siden 2003, og jeg har aldrig før oplevet, at man kontinuerligt kan sige, at nu kommer

alle i skole. Der er sket noget der. Det har vi ikke oplevet før.”

Evalueringen peger her på følgende:

- De unge har fået en større lyst til at gå i skole, og de har fået et stabilt fremmøde i skolen.
- Det, at de unge har et stabilt fremmøde, har en positiv afsmittende effekt på de unges faglighed og i nogle tilfælde også på de unges sociale liv på skolen/uden for institutionen.
- Der er etableret et bedre/tættere samarbejde mellem institutionerne og de unges skole, hvilket vurderes at medvirke til, at de unge i højere grad føler sig set – både i skolen og på institutionen.

For de deltagende 14 døgntilbud er der ingen tvivl om, at projektet har gjort en positiv forskel. Et år efter projektets afslutning blev der afholdt en opfølgende workshop for ledere og nøglemedarbejdere, og tilbagemeldingen her var også, at indsatserne levede videre, både de konkrete initiativer, der blev sat i gang, og metoden, der blev gentaget, når man som døgntilbud mødte nye udfordringer.

En medarbejder fortæller: ”Det er VORES proces, det er ikke en proces, der er blevet sat ned over os med forventet et eller andet. Det har været meget positivt – for så tager vi jo ansvar og ejerskab” (Hansen, Sandoy og Mehlsen, 2017).

Enkelte tilbud har haft svært ved at fastholde forandringen. Det skyldes en samtidig udskiftning af både ledelse og personalegruppe, men den ene medarbejder, der blev tilbage, har alligevel formået at introducere den nye ugesamtale og arbejdet med livshistorier som pædagogisk værktøj, som var det, tilbuddet arbejdede med som indsats. At arbejde med Positiv Afvigelse kræver ressourcer og er derfor en investering. Således er det vigtigt at vide, at det er investeringen værd, da det flytter både medarbejdergruppe og børn.

En medarbejder siger:

”Når der er noget der er så interessant som det her, så bliver man jo hooked. Man bruger gerne den tid, og når man så har opbakning fra ledelsen, så er det jo ikke noget, og så føles det faktisk som noget rart” (Hansen et al., 2017).

En socialdirektør siger:

”Vi har fat i noget helt grundlæggende her. Det står tydeligt frem, at når man har fokus på barnet og spørger ind til børnene og involverer dem og forældrene, så rykker det noget. Og så er selve systematikken, den faglige systematik, en styrke.” – Ann-Britt Wetche, socialdirektør for Region Midtjylland.

Projektet blev ligeledes fulgt af et børnepanel bestående af ti unge på Sjælland og ti unge i Jylland, der alle boede på de deltagende døgntilbud. Deres opgave var løbende at legitimere og kvalificere projektets konklusioner. Diskussionerne i børnepanelet blev anonymiseret på tværs af gruppen, og der var derfor en høj grad af tillid og åbenhed. Børnepanelet mødtes fire gange i løbet af projektperioden. Børnepanelets evalueringer var ligeledes positive. De oplevede, at de forslag til indsatser, tilbuddene kom med, var rigtige og vigtige, derudover oplevede gruppen også deltagelse i selve panelet som værdifuldt i forhold til at blive taget alvorligt. Panelet på Sjælland blev på deres afsluttende møde inviteret ind på Christiansborg til Trine Torp, socialordfører for SF, og præsenterede deres gode råd på baggrund af projektet. Børnepanelet understreger, at indsatsen gør en positiv forskel for de anbragte børn og unge og dermed kerneopgaven.



Billede taget fra Børnepanelets afsluttende møde, hvor de var på Christiansborg og præsenterede projektet for SF's socialordfører, Trine Torp.

4.10 At lede igennem tågen

Ledelse spiller en nøglerolle, hvis man som organisation (uanset størrelse) vil arbejde med Positiv Afvigelse som en metode til at arbejde med den faglige dømmekraft.

Først og fremmest er det ledelsens opgave at skabe rammerne for arbejdet. Det kræver tid og menneskelige ressourcer at arbejde med både dataindsamling og de dybdegående interview, ligesom det kræver tid at sidde sammen og skabe mening enten som samlet tilbud eller i en arbejdsgruppe. Den tid findes ikke i en travl hverdag, heller ikke til dataindsamlingen. Flere tilbud forsøgte at sige, at dataindsamlingen kunne passes ind i den almindelige vagtplan, men samtalerne blev enten nedprioriteret, afbrudt eller var korte. Derfor er det *nødvendigt, at der sættes tid af til de dybdegående interviews. På samme måde skal der sættes tilstrækkelig tid af til faglig refleksion på baggrund af de indsamlede data.*

I projektet varede alle arbejdsgruppemøder mindst en halv dag. Mødeaktiviteter er i dag blevet reduceret kraftigt, og derfor er der ikke naturlige tidspunkter, hvor medarbejderne kan mødes, reflektere og samle op på igangsatte initiativer. Observation, refleksion og handling skal altså rammesættes af ledelsen. Det skal betragtes som en investering. At frikøbe medarbejdere til mødeaktivitet, interviews og workshops betyder enten, at der er medarbejdere, der skal kaldes på arbejde, eller at der indkaldes vikarer (og begge dele kræver forøget brug af personaleressourcer). Derfor skal problemet have en vis vigtighed, så det er investeringen værd. Flere tilbud har implementeret faste tidsrum til den åbne dybe samtale mellem børn og voksne som en del af deres løsninger. Det bør illustrere, at det er tid godt givet ud.

Herefter er det vigtigt, at samtalen faciliteres. Tid er dyrebar, og derfor er det vigtigt, at nogen er ansvarlig for at facilitere samtalen, sådan at der holdes fokus, og gruppen reelt får talt om det, der er vigtigt. Det kræver nemlig mod at udfordre sin egen praksis. Gennem interviews med børn, unge, forældre og samarbejdspartnere skal man som ledelse og medarbejdere se sig selv og sin praksis evalueret, og det er ikke altid nemt. Derfor skal der skabes et rum af tillid, hvor der er plads til at tale om det, der ikke virker, fejl og der, hvor man oplever at komme til kort. *Det skal også være et rum af tillid, hvor man som medarbejder kan fortælle om det, man rent faktisk gør i hverdagen, kontra det, man burde gøre (eller ikke burde gøre).*

Det er samme tillid, der skal gøre det muligt rent faktisk at lytte til børnenes stemmer. Når tidligere anbragte siger, at de følte sig defineret af deres diagnose, vil instinktet for mange professionelle være at forklare, hvorfor det var så vigtigt at arbejde med det behandlingsfaglige, hvor dårlig barnet var, da det blev anbragt, og hvordan det netop havde været beskrevet som et handlingsmål.

Forsvarsmekanismer er i bund og grund en omskrivning for, at man har gjort sit bedste, men selvfølgelig var målsætningen ikke, at et ungt menneske skulle

føle sig defineret af sin diagnose, så hvordan gør vi noget anderledes? Det giver en naturlig usikkerhed og kræver mod – også ledelsesmæssigt mod. Det er nemmere at tale om manglende ressourcer, diagnoser, dårlige samarbejdspartnere og umulige strukturer, tavshedspligt, sene anbringelser, svære forældre, tungere baggage mv. end at arbejde med sig selv, dagligdagen og den utilstrækkelighed eller uhensigtsmæssige praksis, der pludselig bliver en direkte faktor i en dårlig statistik.

Alle medarbejdere, der har valgt en karriere på området, har valgt det, fordi de ønskede og ønsker at gøre en positiv forskel for mennesker i en udsat position. Derfor gør det ondt at skulle opdage, at man selv er en del af problemet, for alle gør deres bedste. Det sætter store krav til rammerne for en sådan refleksion. Det er altså en svær og afgørende ledelsesmæssig opgave at skabe et rum, hvor det er ok at tale højt og "indrømme" fejl. I forlængelse heraf skal man som leder også arbejde med sig selv, for hvad hvis ens medarbejdere fortæller om en praksis, der er uden for lokale aftaler, og regler eller fejl så dumme eller store, at man næsten ikke kan holde det ud?

Rigtig meget positiv praksis bunder i en eller anden form for civil ulydighed og er i alle tilfælde en alternativ praksis fra normen – deraf navnet positiv afvigelse. Så hvordan stimulerer man en nysgerrighed og rummelighed omkring en sådan praksis? Tidligere blev et eksempel om den særlige relation fremhævet. Den positive praksis, der dannede grundlaget for de løsninger, var alle sammen et udtryk for civil ulydighed fra medarbejdernes side, men handlinger, der entydigt blev fremhævet af de positive afvigere som positive afgørende forandringsmarkører.

Endelig er det ledelsens opgave at holde fast. At arbejde med Positiv Afvigelse er ikke en hurtig løsning. Det er en proces, der kræver tålmodighed. Metodens antropologiske ophav gør, at deltagerne skal bruge tid på at undersøge problemet grundigt og herefter opdage de positive afvigere. Der skal være tid til at komme ordentligt i dybden og herefter reflektere over, hvad meningen er og opdage mønstre. Der er altså en rigtig lang fase med usikkerhed, hvor man oven i købet, jf. ovenstående, skal udfordre egen praksis, opdage fejl og indrømme praksis uden for gældende aftaler.

I projekt Styrket Indsats skulle deltagerne være problemundersøgende i seks måneder, før de fik lov til at gå videre ind i et mere løsningsorienteret rum. Hvis man har svaret på forhånd, behøver man jo ikke denne proces, men i forhold til anbragte børn og unges læring var fællesnævneren jo, at ingen havde svaret. Ledelsen skal rumme den usikkerhed og frustration og give deltagerne ro i det ukendte. Den ro og det mod skal bruges, når deltagerne i fællesskab skal bevæge sig ud på den tynde is og afprøve ny praksis – også ny praksis, der måske kræver en udfordring af interne regler, normer og den gældende kultur.

Når man arbejder databaseret og tager de levedes erfaringer alvorligt som en gyldig viden, rykker man ved magtbalancerne. Metoden er involverende i sin grundessens, og dermed får medarbejderne et stort ansvar i udviklingen

af løsninger, og en traditionel relation mellem ledelse og medarbejdere rykkes. Og ved at tage respondenternes svar alvorligt rykkes ved en traditionel relation imellem borger og fagprofessionel. Det kan give usikkerhed hos nogen og vil, uanset hvordan man vender og drejer det, være en del af det at forandre hele kulturen på arbejdspladsen.

4.11 Hvad var svært?

Undervejs i kapitlet er udfordringer løbende blevet berørt i forhold til det at arbejde med metoden og det ledelsesmæssige ansvar i forhold til at rumme disse udfordringer og have mod til at arbejde på en ny måde. Men hvad udfordrer en som leder?

Helt grundlæggende kræver det, at man som ledelse tør gå forrest og offentligt og åbent anerkende, at der er udfordringer, som man ikke lykkes med i arbejdet med børnene trods mange gode indsatser. Selv om statistikken i forhold til anbragte børn og unges uddannelse tydeligt fortæller, at normen er, at vi ikke lykkes, er det alligevel de færreste, der tør sige, at de faktisk ikke ved, hvad svaret er. Der kan være flere faktorer, der spiller ind her, men muligvis er det en blanding af at være en del af et politisk ledelseshierarki og faglig stolthed. Der afholdes ikke mange problemkonferencer, men rigtig mange løsningskonferencer, og der er simpelthen større ledelsesmæssig anerkendelse i at finde løsninger end at påpege problemer. Samtidig er det et område, der nyder stor pressemæssig opmærksomhed, og i en politisk ledet organisation kan det være dyrt med dårlige historier. Det kan også vanskeliggøre åbenhed omkring problemets reelle kompleksitet og lede til de hurtige løsninger forvekslet som handlekraft (så er vi tilbage, hvor kapitlet startede).

Netop behovet for handlekraft kan også gøre det svært som leder at stille sig foran en så åben proces som Positiv Afvigelse, fordi det kan misforstås, som om man faktisk ikke ved, hvad man laver. *Det kræver en enorm sikkerhed som leder at turde lede ind i usikkerheden.* Fortællingen er da også svær: Vi har et stort problem, vi har forsøgt mange ting, det har ikke virket, nu starter vi en proces, der med udgangspunkt i børnenes stemmer vil give os nye løsninger, som vi skal afprøve i praksis – med andre ord: Vi ved altså ikke, hvor vi ender, og hvilke løsninger der skal afprøves. Hvor meget variation vil man acceptere som leder? Burde man ikke have en klar vision og et fagligt funderet forslag? Men det er netop variationen, vi skal forsøge at blive nysgerrige på. Vi skal stille os i børnenes og de unges livsverden og bruge det som grundlag for at udvikle den pædagogiske praksis.

Men er det godt nok i en tid, hvor diskussionen om evidens og gyldig viden stadig fylder meget på det specialiserede socialområde? Jagten på at skabe en mere videnskabelig praksis har givet et til tider overdrevent fokus på evidens og introduceret sætningen: "Vi skal være sikre på, at det, vi gør, virker". Det er en utopisk sætning på det specialiserede socialområde. Det kan vi aldrig blive.

Hvis vi sagde samme sætning til helt nye forældre eller forsøgte at implementere den praksis i den almindelige sundhedspleje, ville folk grine. For selv om alle forældre ville ønske, man kunne få opskriften på den rette opdragelse til at skabe livsduelige og lykkelige unge voksne, så ved de også godt, at det er umuligt, for der er et hav af faktorer, der spiller ind. Situationen bliver kun mere kompleks, når vi arbejder med børn og unge i udsatte positioner. Selvfølgelig skal vi arbejde med den bedste viden, og vi skal også være optaget af at dokumentere effekt, men samtidig acceptere, *at der også er et meget stort element af faglig og menneskelig dømmekraft. Først når vi accepterer den præmis, kan vi begynde at arbejde med dømmekraften både styringsmæssigt og i forhold til faglig udvikling.*

4.12 Referencer

- Cohn, Jeffrey (2014). Leading healthcare in complexity. *Nursing Leadership*, 27(4), 52-64.
- Hansen, Bodil Helbech (2015). *Analyse af skolegang og udvikling i voksenlivet blandt personer, som har været anbragt udenfor hjemmet som barn*. København: KL.
- Hansen, Helle, Sandoy, Tróndur Møller, og Mehlsen, Line (2017). *Styrket Indsats over for anbragte børn: Evaluering af metoden Positiv Afvigelse på 14 døgn-tilbud*. København: VIVE – Viden til Velfærd Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Kierkegaard, Søren (1962). *Samlede værker* (3. udg., bind 18). København: Gyldendal.
- Lausten, Mette, Frederiksen, Signe, Olsen, Rikke Fuglsang, Nielsen, Alva Albæk, og Bengtsson, Tea Torbenfeldt (2015). *Anbragte 15-åriges hverdagsliv og udfordringer: Rapport fra tredje dataindsamling af forløbsundersøgelsen af anbragte børn født i 1995. Del II*. København: SFI.
- Lyhr, Elsebeth (2009). På sporet af pædagogers professionsforståelse. I: Mors, N., og Mørch, S. I. (Red.), *Pædagog i en mangfoldig verden: Profession, udvikling og forskning* (s. 15-26). København: Hans Reitzels Forlag.
- Stürup, Kristiane (2014). Næsten hver femte hjemløs var anbragt som barn eller ung. *Ast.dk*. Lokaliseret den 5. juli 2019 på: <https://ast.dk/social/artikler/hjaelp-til-handicappede-og-aeldre/naesten-hver-femte-hjemlos-var-anbragt-som-barn-eller-ung>