

Implementering af Relationsnettet i KBH+

- om implementeringsprocessens betydning for praksisser

Af Olivia Curtis, juni 2020

KBH+ er et hus, der rummer mange fagligheder, indsatser, ungemålgrupper og tilgange til socialt arbejde. På én og samme tid supplerende og opdelende. Så hvordan anvender en socialorienteret organisation bedst muligt de ressourcer, de har til rådighed, samtidig med, at de formår at skabe en fælles udviklende tilgang til de unge, som de alle arbejder for? Ifølge KBH+ findes svaret i det amerikanske framework 'Developmental Relationships' – på dansk kendt som 'Relationsnettet'.

Med frameworkets relationsforståelse, der ikke kun handler om at støtte de unge men også om at skabe muligheder, udfordring og medindflydelse og en omfattende 'Activity Book' med øvelser og praktiske anvisninger vil KBH+ implementere frameworket over to år. Første gang på dansk jord. I håbet om at kunne udvikle og dokumentere unges progression i livsmestring, forsøger implementeringsprocessen at intentionalisere og måle det, som huset allerede gør, og som de mener, virker.

Artiklen baseres på et speciale, der handler om, hvordan KBH+'s implementering af Relationsnettet som framework både påvirker og påvirkes af eksisterende måde at udføre arbejdet med de unge på. Noget, der – ikke overraskende - har vist sig at kræve mere end et par workshops og ekstra personale møder.

Undervejs i forløbet ramte Corona hele verden og dermed også KBH+. På trods af krisens ændringer i den planlagte proces – og de markante begrænsninger for indsamling af specialets planlagte empiri - observerede jeg hvordan det, som KBH+ er så gode til,

for alvor kom til udtryk. Samfundssind og ansvar for hinanden kom ofte til udtryk på husets digitale møder, når medarbejderne fortalte om deres ihærdige arbejde for at gribe nogle af de unge, der i forvejen har færrest ressourcer og ofte ustabile relationer. Netop i denne krisetid blev vigtigheden af og formålene ved Relationsnettet subtilt ridset op ved, at KBH+ som et kulturelt hus for unge skabte praksisnære eksempler på, hvor betydningsfuldt det er at fastholde stærke og udviklende relationer til udsatte unge.

Alligevel står KBH+ overfor en udfordring med ønsket om at indføre et homogent framework i en organisation, der rummer mange modsætninger mellem forskellige fagligheder og målgrupper og en række indsatser, der udfører relationsarbejde med de unge på meget forskellig vis. Artiklen eksemplificerer en række af de udfordringer og barrierer for implementeringen, som viste sig i løbet af pilotfasen. Der er ingen, der har sagt, at det skulle være nemt at skabe forandringer.

En hurtig igangsat begyndelse

En central problemstilling inden for nyere implementeringsforskning handler om starttidspunktets afgørende betydning for processens forløb. I KBH+ blev startskuddet for implementeringen af Relationsnettet givet i januar 2020, hvor arbejdet med base-line måling af de unges livsmestring og brug af dialogværktøjet 'De 4 S'er' blev igangsat. Starttidspunktet er interessant set i lyset af, at ledelsen først i marts blev certificeret i Relationsnettet og fik udleveret materialesættet af grundlæggerne af frameworket, Search Institute. De første måneders arbejde med og læring om Relationsnettet foregik derfor, før målinger og materiale var versioneret til dansk kontekst. Dette har på den ene side givet muligheder for, at huset har kunnet skabe egne forståelser

og måder at implementere frameworket på i lokal kontekst, men har på den anden side også vist sig at medføre flere eksempler på forvirring blandt medarbejderne om, hvad frameworket egentlig har af plads i KBH+, hvad det skal kunne og i hvor høj grad det vil ændre eksisterende praksisser.

Den vigtige måling

Særligt frameworkets muligheder for at dokumentere og måle de unges progression i livsmestring viste sig ofte at blive fremhævet og prioriteret under pilotfasens personalemøder. Nogle medarbejdere har fokus på, at den manglende versionering til dansk bevirker, at skemaet ikke synes at give mening at anvende med de unge, mens spørgeskemaet for andre synes at være et håndgribeligt og forståeligt greb ved det ellers komplekse framework. Samtidig udviser ledelsen stor begejstring for, hvordan frameworket både kan intentionalisere og dokumentere det relationsarbejde, der gøres i KBH+. Det store fokus på gennemførelse af målingen - trods kontekstuelle og videnskabelige udfordringer - og herunder den praktiske organisering af de unges besvarelser på spørgeskemaet synes i en vis grad at have fjernet fokus og taget energi fra andre dele af implementeringsprocessen i pilotfasen. Ikke mindst efterspørger medarbejdere på flere møder og i specialets interviews refleksionsrum og sparring om frameworkets berettigelse i KBH+, og hvordan det omsættes i praksis.

I stedet for at lade målingen af de unge være en central del af implementeringsprocessen, kan det overvejes i stedet at centrere den næste fase omkring medarbejdernes udvikling og etableringen af et fælles sprog i endnu højere grad end i pilotfasen og lade målingen vente, til værktøjerne er fuldt versionerede og selve indsatsen er implementeret, så alle husets medarbejdere arbejder intentionelt ud fra Relationsnettets forståelse af udviklende relationer.

Et framework for alle?

Strategien for implementeringen peger i retning af en relativ fleksibel tilgang, hvor ledelsen kan skrue op eller ned for, hvor meget eller hvor ofte der øves og tales om Relationsnettets processer. Kombinationen af denne åbne implementeringsstrategi og selve indsatsens fokus på ændringer af medarbejdernes mindset og måderne at udføre relationsarbejde på, kan føre til en relativ akademiseret forandringsproces.

Det bliver tydeligt i løbet af implementeringen, at frameworket stiller forskellige krav og udgør varierende grader af udfordringer for medarbejderne. For nogle af medarbejdergrupperne i husets etablerede indsatser virker det naturligt at kompetenceudvikle deres praksisser og sætte sig ind i et nyt mindset og nye arbejdstilgange. For andre medarbejdergrupper, der ikke i så høj grad allerede arbejder bevist ud fra særlige metoder, synes det sværere at deltage i drøftelserne af det komplekse framework og omstille sig til at arbejde intentionelt med noget, der altid er blevet gjort på baggrund af fornuft og erfaringsbaseret forståelser af målgruppen. Der synes altså at være forskel på, om Relationsnettet opfattes som en udvidelse af ens eksisterende faglighed og arbejdsmåde, som en tilføjelse af nye tilgange til de eksisterende eller mest af alt opleves som en forvirrende og krævende forandringsproces.

I løbet af implementeringsprocessen oplevede jeg flere gange, at der blev sat særlige 'oversættelsespraksisser' i spil mellem de forskellige aktører. Dette understreger pointen om, at der endnu ikke er oparbejdet et fælles sprog og skabt rum for forhandling om Relationsnettets betydning og praktiske formål. Eksempler på oversættelserne ses blandt andet ved ledelsens introduktion af målingens spørgeskema på et personalemøde. På mødet fortælles om metodiske overvejelser og om formålet med målingen som en baggrund for videre udvikling af relationsarbejdet i KBH+. I sin formidling af dette siger en af lederne til sine

medarbejdere, at der er tale om ”sådan et skema, hvor der står noget om, hvordan det går”. Der sker således en oversættelse i forhold til medarbejdernes faglige sprog og sædvanlige praksisser. Andre eksempler på oversættelser forekommer mellem medarbejderne og de unge, som skal indgå i målingerne. For nogle af de unge er det vigtigt, at medarbejderne fortæller om anonymitet, så spørgeskemaet ikke opleves som kontrol. For andre unge skaber information om indsatsen stor nysgerrighed i forhold til at ville vide mere og komme bag Relationsnettets ’maskineri’. Selvom målet er en fælles forandring mod en samlet forståelse af udviklende relationer, er de unges liv så forskellige, at frameworket kan risikere at fremstå fastlåst eller miste nogle af de unges deltagelse i projektet, hvis det ikke implementeres på en måde, der passer til målgruppen.

Betydningen af den nye indsats for det idealistiske projekt

En meget ofte benyttet italesættelse af Relationsnettets i pilotfasens implementering er, at man skal gøre, som man plejer – bare intentionelt. Og på mange måder stemmer flere af relationsnettets dele også overens med måden, man i forvejen udfører relationsarbejde med unge på i KBH+. Samtidig omfatter ’det vi plejer at gøre’ noget meget forskelligt i husets forskellige indsatser, og det er derfor ikke lige for alle i hvor høj en grad af forandring denne proces kræver af de enkelte indsatser. Der synes at være bred enighed om det fælles – og vigtigste - mål om at ville hjælpe og udvikle de unge, men arbejdet synes at blive udført så forskelligt, at *’det vi plejer’* mister sin betydning i en forandringsproces som denne.

Det væsentlige ved en pilotfase er at skabe læring for implementeringen fremadrettet. Ovenstående pointer kan forhåbentlig bidrage med perspektiver på den videre strategi for implementeringen af Relationsnettets på KBH+. Det kan overvejes, om den fremadrettede proces skal tilrettelægges, så frameworket kan tillæres i mindre og opdelte

medarbejdergrupper for bedre at kunne imødekomme husets medarbejdergruppers forskellige forudsætninger og eksisterende arbejdstilgange.

Når man vil skabe en forandring i medarbejdernes mindset og skærpe deres fagprofessionelle blik, som direktøren italesætter det, er det centralt at have øje for, om indsatsen kan have negativ indflydelse på husets nuværende idealer om at være i øjenhøjde med de unge og være et fristed og pusterum. Man kan derfor med fordel overveje, om den ekstra indsats til de udvalgte unge og målingen af de unges udbytte er mulig uden, at de unge føler sig ’overvåget’ eller opleve, at de skal præstere endnu en udvikling, når deres tilstedeværelse i KBH+ netop sker på baggrund af flugten fra selv samme krav. Hvis alle relationer i KBH+ med implementeringen af Relationsnettets gøres intentionelle, vil der være behov for en opmærksomhed på, om der stadig er plads til ’bare at være’ i KBH+, uden at det skal have et formål eller føre til progression.

Jeg har med mit speciale kun deltaget i implementeringsprocessens pilotfase – den fase, hvor alt afprøves for første gang og gøres i håbet om, at det kan blive endnu bedre fremadrettet. Og på trods af artiklens fremhævnelse af huset udfordringer i kraft af dets mange forskelligheder, synes der samtidig at være et solidt fundament for at kunne udvikle en fælles praksis på tværs. KBH+ etablerer og fastholder stærke relationer til unge på kanten og arbejder nu for at gøre det endnu bedre og som et samlet hus. Samtidig kan Relationsnettets implementering i KBH+ også være en løsning på den særlige udfordring, det er at dokumentere sociale indsatser og værdien, de skaber. Som det er fremgået af mit studie af pilotfasens implementering, kræver dette dog yderligere opmærksomhed på husets målgruppers behov og på medarbejdernes forskellige forudsætninger for at indgå i forandringsprocesser som den, KBH+ er i gang med.