

**Sigurna mjesta,
nesmetan razvoj djece:**
Integriranje praksi temeljenih
na znanjima o traumi u sustav
alternativne skrbi

VODIČ ZA RAZVOJ ORGANIZACIJA KOJE SVOJ RAD TEMELJE NA ZNANJIMA O TRAUMI



SOS CHILDREN'S
VILLAGES



Co-funded by the Rights,
Equality and Citizenship
(REC) Programme of the
European Union



Safe
Places
Thriving
Children

IMPRESSUM

©SOS Children's Villages International

U Austriji objavio nakladnik SOS Children's Villages International.

Prvo izdanje objavljeno je godine 2021.

Sva prava pridržana. Nijedan dio ove publikacije ne smije se, ni u cijelosti ni djelomično, reproducirati, pohranjivati u sustavima za pretraživanje ili prenositi u bilo kojem obliku ili bilo kojim sredstvima bez prethodnog pismenog dopuštenja organizacije SOS Children's Villages International, osim ako to zakon izričito dopušta, ili ako je to u skladu s uvjetima ugovorenima s odgovarajućom organizacijom za zaštitu reprografskih prava. Sve upite o reprodukciji izvan navedenog okvira molimo uputiti na dolje navedenu adresu organizacije SOS Children's Villages International.

SOS Children's Villages International

Hermann-Gmeiner-Str. 51
A-6020 Innsbruck
Austria

Grafičko oblikovanje

Bestias Design

Ilustracije

Stipe Kalajžić

Autorica

Dr Irene Stevens

Suradnici na tekstu

Dr Chrissie Gale and Lubos Tibensky



Ova publikacija nastala je uz potporu Europske unije. Za sadržaj publikacije odgovara isključivo organizacija SOS Children's Villages International i ona ne odražava nužno stajališta Europske unije.

**Sigurna mjesta,
nesmetan razvoj djece:
Integriranje praksi temeljenih
na znanjima o traumi u sustav
alternativne skrbi**

**VODIČ ZA RAZVOJ
ORGANIZACIJA KOJE
SVOJ RAD TEMELJE
NA ZNANJIMA O
TRAUMI**



Safe
Places
Thriving
Children

ZAHVALE

SOS Children's Villages International zahvaljuje svim sudionicima ovog projekta.

PROJEKTNI TIM NA RAZINI PARTNERA

SOS Children's Villages International: Teresa Ngigi, Francine Stansfield, Lubos Tibensky, Florence Treyvaud-Nemtsov, Elisabeth Ullmann-Gheri.

SOS Dječje selo Belgija: Annelien Coppieters, Benji Jame, Adeline Puerta, Kristien Schoenmaeckers.

SOS Dječje selo Bugarska: Denitsa Avramova, Marin Zarkov.

SOS Dječje selo Grčka: Kostas Papadimitropoulos, Patricia Schoenweitz.

SOS Dječje selo Hrvatska: Ljiljana Ban, Krešimir Makvić, Kruno Topolski.

SOS Dječje selo Mađarska: Boróka Feher, Edit Koles.

SOS Dječje selo Srbija: Jelena Tanasijević, Nikola Tanasković.

SOS Children's Villages International posebno zahvaljuje Glavnoj upravi Europske komisije za pravosuđe i zaštitu potrošača na financijskoj potpori i kontinuiranoj pomoći u ostvarenju ovog projekta.

SADRŽAJ

1. POGLAVLJE	9
Što je trauma?	10
Zašto je važno da organizacije budu svjesne traume i da usvoje pristup temeljen na znanjima o traumi?	11
O čemu organizacije trebaju voditi računa dok rade na uvođenju pristupa temeljenog na znanjima o traumi?	12
Što znači biti organizacija koja svoj rad temelji na znanjima o traumi?	13
2. POGLAVLJE	15
Što se podrazumijeva pod organizacijskom kulturom?	16
Pet ključnih vrijednosti o kojima treba voditi računa dok se provodi organizacijski razvoj kojemu je cilj izgraditi organizacijsku kulturu temeljenu na znanjima o traumi	16
Što se podrazumijeva pod organizacijskim razvojem?	18
3. POGLAVLJE	19
1. Preuzimanje obaveze pretvaranja u organizaciju koja svoj rad temelji na znanjima o traumi	20
2. Formiranje radne skupine koja pokreće proces organizacijskog razvoja	20
3. Pružanje podrške osoblju i drugim dionicima	21
4. Jačanje angažmana sudionika u procesu organizacijske promjene kroz informiranje	23
5. Revizija postojećih spoznaja, uvida i praksi vezanih za znanja o traumi unutar organizacije	23
4. POGLAVLJE	25
A. Proces planiranja aktivnosti	26
B. Vođenje radionice za planiranje aktivnosti	30
C. Proces upravljanja promjenom	33
5. POGLAVLJE	37
Što podrazumijevamo pod praćenjem?	38
Što podrazumijevamo pod evaluacijom?	39
Prilog 1	41
Prilog 2	53
Prilog 3	57
Prilog 4	63
Prilog 5	67
Prilog 6	73

UVOD

Nepovoljni događaji u djetinjstvu (engl. ACE) mogu izazvati traumu, a posljedično i štetne ishode za djecu koji se mogu nastaviti i u njihovoj odrasloj dobi. Znamo da je traumatizacija česta pojava u životu brojne djece i mladih osoba s iskustvom alternativne skrbi.

Važno je da organizacije koje pružaju podršku djeci i mladim osobama u sustavu alternativne skrbi prepoznaju i podržavaju osobe koje su doživjele traumu te da odgovaraju na njihove potrebe. To zahtijeva uvođenje pristupa temeljenog na znanjima o traumi u organizaciju. Za to nam je potreban proces organizacijskog razvoja (OR), koji se može definirati kao poduzimanje mjera za izradu i promjenu politike, strategija i procesa u svrhu poboljšavanja kapaciteta, prakse i učinkovitosti.

Ovaj dokument, "Vodič za razvoj organizacija koje svoj rad temelje na znanjima o traumi", napisan je kako bismo organizacijama pomogli da poduzmu potrebne mjere i počnu svoj rad temeljiti na znanjima o traumi. Imajući u vidu taj cilj, ovaj dokument ukratko objašnjava:

- Što su nepovoljni događaji u djetinjstvu, što je trauma i praksa temeljena na znanjima o traumi.
- Što su organizacijska kultura, organizacijska promjena i organizacijski razvoj te nekoliko ključnih elemenata koje organizacije za alternativnu skrb moraju imati u vidu prilikom uvođenja prakse temeljene na znanjima o traumi.
- Pet ključnih vrijednosti o kojima je naročito važno voditi računa dok se u organizaciji uspostavlja kultura temeljena na znanjima o traumi.
- Neke alate za planiranje, provedbu i evaluaciju prakse temeljene na znanjima o traumi u organizaciji.
- Važnost prepoznavanja pravih dionika i njihovog uključivanja u proces pretvaranja organizacije u mjesto gdje se rad temelji na znanjima o traumi.

Ovaj dokument izrađen je u sklopu projekta "Sigurna mjesta, nesmetan razvoj djece: Integriranje praksi temeljenih na znanjima o traumi u sustav alternativne skrbi", koji sufinancira EU i koji uključuje objavljivanje Praktičnog vodiča (https://sos-dsh.hr/wp-content/uploads/2021/10/HR_Prakticni-prirucnik_web.pdf); provedbu programa obuke za osobe koje provode direktan rad s djecom i mladim osobama koje su doživjele traumu; te niz modula za učenje na daljinu koji predstavljaju koncept prakse temeljene na znanjima o traumi (<https://bit.ly/3arL8oI>). Sadržaj projekta temelji se na konzultacijama koje su provedene u šest zemalja sudionica: u Belgiji, Bugarskoj, Grčkoj, Hrvatskoj, Mađarskoj i Srbiji. U sklopu tog procesa pitali smo mlade osobe s iskustvom skrbi i stručnjake koji s njima rade kako oni shvaćaju i vide praksu temeljenu na znanjima o traumi.

Tijekom konzultacija, stručnjaci su rekli da se u njihovim organizacijama vrlo rijetko vodi računa o utjecaju traume u procesima planiranja, kreiranja politika i odlučivanja. Objasnili su i neke razloge za to. Među njima su nedovoljno investiranje u redovne stručne edukacije na temu traume te premala dostupnost takvih edukacija. Naveli su

i svoje bojazni o teškoćama primjene onoga što je naučeno na edukacijama u praksu unutar organizacije. Stručnjaci vjeruju da opće nepoznavanje ove problematike dijelom proističe iz nedostatka podataka koji bi ljudima ukazali na to koliko je velik broj djece i mladih koji su doživjeli traume i koji bi mogli potaknuti razmjenu potencijalno korisnih praksi. Uz to, stručnjaci smatraju da je nedovoljan broj interdisciplinarnih pristupa radu jedan od čimbenika koji doprinose ovom problemu. Sve ove bojazni jasno se ogledaju u citatu jednog ispitanika koji piše:


“Neki stručnjaci u svojim organizacijama primjenjuju prakse koje uvažavaju traumu, ne samo za djecu nego ponekad i za njihove roditelje. Ipak, u većini organizacija trauma se prilikom planiranja i donošenja odluka o djetetu ne razmatra za svu djecu ili se ne razmatra uopće.“

Ova iskustva ukazuju na to da bi organizacije trebale poduzeti mjere za uvođenje prakse koja se temelji na znanjima o traumi.






1. POGLAVLJE



Što
podrazumijevamo
pod traumom
i pristupom
temeljenim
na znanjima o
traumi?



1. POGLAVLJE: ŠTO PODRAZUMIJEVAMO POD TRAUMOM I PRISTUPOM TEMELJENIM NA ZNANJIMA O TRAUMI?

ŠTO JE TRAUMA?

Mnoga djeca i mladi u sustavu alternativne skrbi bili su izloženi nepovoljnim događajima u djetinjstvu (engl. ACE). Trauma se opisuje kao rezultat izloženosti nepovoljnim događajima, kao doživljavanje nepovoljnih događaja i kao utjecaj koji takvi događaji imaju na život osobe. To može biti “jedan događaj, više događaja ili niz okolnosti koje pojedinac proživljava kao tjelesno i emocionalno štetne ili prijeteće, a koji imaju trajni nepovoljni utjecaj na tjelesnu, socijalnu i emocionalnu dobrobit pojedinca.”¹

Najčešći oblik traume koji susrećemo kod djece i mladih s iskustvom skrbi je takozvana “kompleksna trauma”. Može biti izazvana:

- Nepovoljnim događajima (kao što su tjelesno, emocionalno i seksualno zlostavljanje i teško zanemarivanje) koji se odvijaju unutar odnosa s ljudima koji su za to dijete trebali predstavljati osobe od povjerenja.
- Brojnim nepovoljnim događajima kroz dulje razdoblje.
- Nepovoljnim događajima koji su se dogodili u vrlo ranoj dobi.
- Kontinuiranim izostankom sigurne, poticajne i stimulirajuće njege.

U nepovoljne događaje ubrajaju se i:

- Separacija od članova obitelji.
- Svjedočenje tjelesnom ili psihološkom zlostavljanju i seksualnom nasilju, ili doživljavanje ovih oblika zlostavljanja i nasilja.
- Smrt bliske osobe.
- Napuštenost.

1. SAMHSA (2014.). Concept of trauma and guidance for a trauma-informed approach (Koncept traume i smjernica za pristup temeljen na znanjima o traumi). Str. 7. Dostupno na: https://ncsacw.samhsa.gov/userfiles/files/SAMHSA_Trauma.pdf.

- Bježanje od rata.
- Izmještenost zbog prirodnih katastrofa.
- Ozbiljno zanemarivanje.

Nepovoljni događaji u djetinjstvu koji izazivaju traumu mogu dugoročno naškoditi djetetovu tjelesnom, socijalnom i emocionalnom razvoju i dobrobiti. To može uključivati štetne promjene u emocionalnim odgovorima djeteta; narušenu sposobnost razmišljanja, učenja, koncentracije; slabu kontrolu impulsa; nedostatak pozitivne slike o sebi; slabu povezanost s pružateljima skrbi; i poteškoće u izgradnji i očuvanju odnosa s drugim ljudima.

Ako pogledamo život pojedinaca u cjelini, kompleksna trauma izazvana ranim nepovoljnim događajima u djetinjstvu povezana je s čitavim nizom problema u odrasloj dobi, uključujući ovisnost, depresiju i anksioznost, kao i riskantna ponašanja. To pak dovodi učestalije pojave kroničnih zdravstvenih problema, uključujući pretilost, dijabetes, srčane bolesti, rak, pa čak i smrt u ranoj dobi. Više informacija o ovoj temi naći ćete u Praktičnom vodiču napisanom za potrebe ovog projekta.² Osim toga, na ovoj poveznici možete naći tečaj koji se sastoji od šest modula za učenje na daljinu: (<https://bit.ly/3arL8o1>).

ZAŠTO JE VAŽNO DA ORGANIZACIJE BUDU SVJESNE TRAUME I DA USVOJE PRISTUP TEMELJEN NA ZNANJIMA O TRAUMI?

Organizacije koje pružaju alternativnu skrb imaju važnu ulogu, jer mogu prepoznati djecu i mlade koji su doživjeli traumu i pružiti im podršku za oporavak. Neke od tih organizacija, međutim, ne primjenjuju procedure temeljene na znanjima o traumi i ne nude takvu podršku. Štoviše, one svojim radom čak mogu nehotice pokrenuti djetetova sjećanja na traumu, pogoršati utjecaj traume ili čak dijete dodatno traumatizirati. Na primjer, način prijema u smještaj alternativne skrbi može dijete preplašiti ili pobuditi sjećanja i/ili nove osjećaje gubitka, separacije i nemoći. Zato je važno da organizacije za alternativnu skrb temelje svoj rad na znanjima o traumi te da imaju odgovarajuće politike, postupke i prakse.

S druge strane, organizacije koje svoj rad temelje na znanjima o traumi povećavaju vjerojatnost da će se djeca i mladi osjećati sigurno u skrbi organizacije, da će vjerovati odraslima, doživjeti kvalitetne odnose, naučiti upravljati svojim osjećajima i nositi se s teškim situacijama u životu. Sve to doprinosi tome da mlade osobe s iskustvom skrbi ostvaruju pozitivne ishode u djetinjstvu, mladosti i odrasloj dobi.



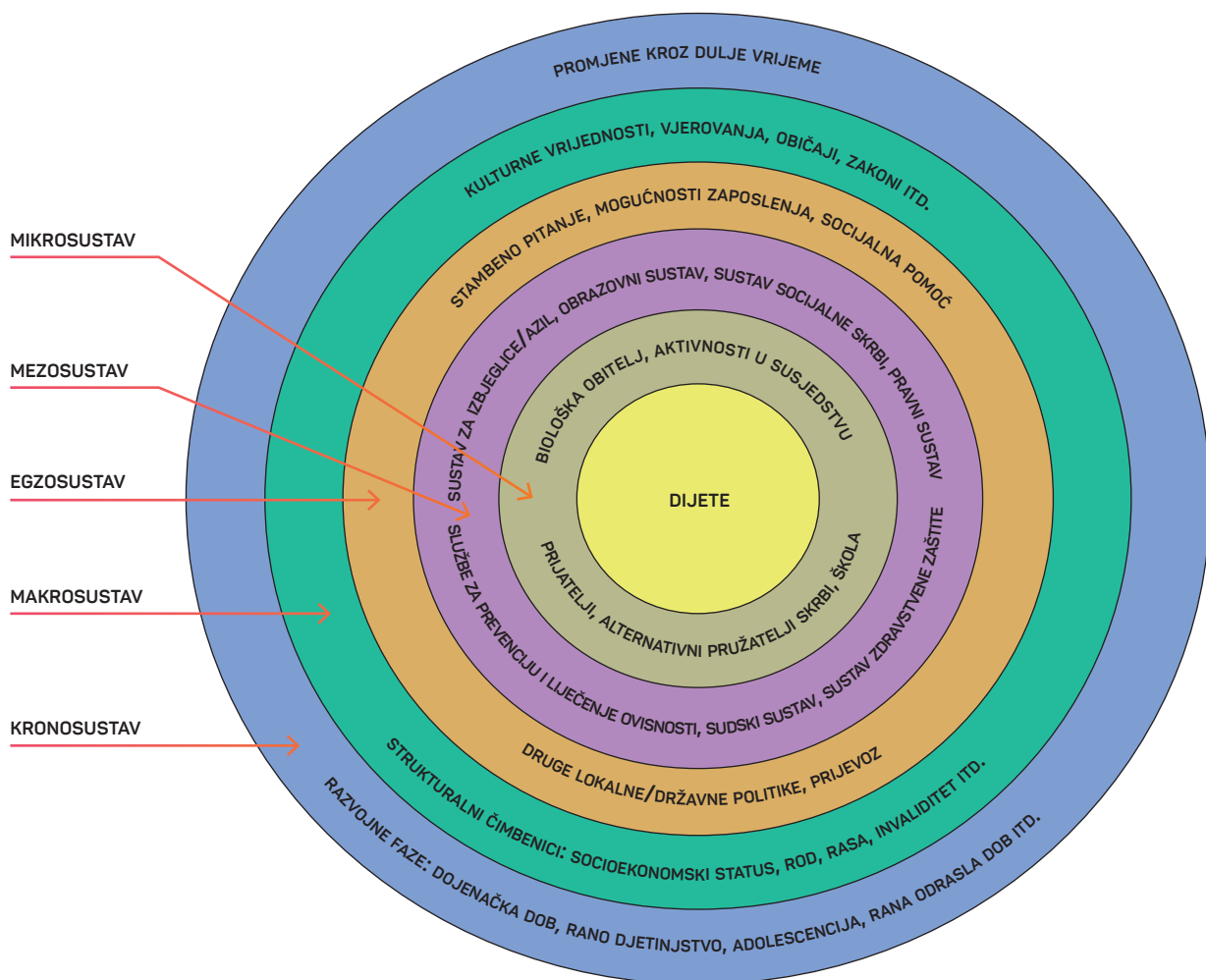
2. Praktični vodič "Sigurna mjesta, nesmetan razvoj djece: Integriranje praksi temeljenih na znanjima o traumi u sustav alternativne skrbi".

Dostupan na: https://sos-dsh.hr/wp-content/uploads/2021/10/HR_Prakticni-prirucnik_web.pdf

O ČEMU ORGANIZACIJE TREBAJU VODITI RAČUNA DOK RADE NA UVOĐENJU PRISTUPA TEMELJENOG NA ZNANJIMA O TRAUMI?

Dok razmatraju promjene koje treba provesti, organizacije koje pomažu djeci i mladima s iskustvom skrbi moraju definirati i shvatiti vlastito djelovanje u socioekonomskom, političkom i kulturnom sustavu, ali isto tako moraju biti svjesne da se nepovoljni događaji u djetinjstvu koji izazivaju traume također odvijaju unutar tog šireg konteksta te da na njih utječu različiti aspekti tog konteksta.

To je u svom radu isticao i psiholog Urie Bronfenbrenner³, koji je razradio model koji nam pomaže da shvatimo različite čimbenike koji mogu utjecati na životna iskustva djeteta – uključujući kontekst i utjecaj obitelji, zajednice i dominantne kulture. U nastavku donosimo ilustraciju tog modela:



SLIKA 1
ADAPTACIJA BRONFENBRENEROVE TEORIJE EKOLOŠKIH SUSTAVA ⁴

3. Bronfenbrenner, U. (1977.) Ecological Systems Theory (Teorija ekoloških sustava). Dostupno na: <https://www.simplypsychology.org/Bronfenbrenner.html>

4. Praktični vodič “Sigurna mjesta, nesmetan razvoj djece: Integriranje praksi temeljenih na znanjima o traumi u sustav alternativne skrbi” (str. 22). Dostupno na: https://sos-dsh.hr/wp-content/uploads/2021/10/HR_Prakticni-prirucnik_web.pdf

Kao što se vidi iz priložene slike, službe za socijalnu skrb, što uključuje i pružanje alternativne skrbi, čine dio “mezosustava”. Slika prikazuje i mnogo različitih elemenata pet “ekoloških sustava” koji mogu utjecati na iskustva djece. Na primjer, kulturne vrijednosti zbog kojih djeca ne dobivaju uvijek adekvatnu zaštitu od nasilja i zlostavljanja, kao ni podršku u slučaju da su doista doživjela takve nepovoljne događaje. Ova slika ilustrira da organizacija u središte svog rada treba staviti dijete, što uključuje i potpunu i smislenu participaciju djeteta i njegove obitelji u svim odlukama koje se donose. Nužno je voditi računa o situaciji obitelji u cjelini, kao i o vanjskim čimbenicima koji utječu na dobrobit obitelji i drugih važnih pružatelja skrbi, uključujući fokus na podršku obitelji u cjelini. To podrazumijeva i vođenje računa o čimbenicima kao što su lokalna zajednica, škola, zdravstvene ustanove i drugi resursi, promišljanje kulturnih i socijalnih normi te osiguravanje multidisciplinarnog pristupa u pružanju podrške djeci, mladima i njihovim obiteljima.

ŠTO ZNAČI BITI ORGANIZACIJA KOJA SVOJ RAD TEMELJI NA ZNANJIMA O TRAUMI?

Biti organizacija koja svoj rad temelji na znanjima o traumi znači da je njezin rad s djecom i mladima utemeljen na poznavanju i razumijevanju načina na koji nepovoljni događaji u djetinjstvu i s njima povezane traume utječu na djecu i mlade, kakve traume takva iskustva mogu izazvati i integriranje tih znanja u **sve** aspekte poduzimanja mjera i pružanja usluga.

Ako organizacija temelji svoj rad na znanjima o traumi, to znači da je u boljem položaju da:

- Prepozna djecu i mlade koji su doživjeli traumu.
- Izbjegne sve prakse koje mogu dovesti do traumatizacije i/ili retraumatizacije djeteta ili mlade osobe.
- Doprinese oporavku djeteta ili mlade osobe s iskustvom skrbi od traume.⁵
- Osigura potpunu i smislenu participaciju djeteta u oblikovanju i evaluiranju skrbi koja mu se pruža.

Također je iznimno važno prepoznati da nepovoljni događaji u djetinjstvu ne dovode neizbježno do loših ishoda za djecu i mlade s iskustvom skrbi. Postoji i mnogo primjera djece i mladih koji su doživjeli nepovoljne događaje u ranom djetinjstvu, ali koji su u odrasloj dobi vodili sretan i produktivan život. Jedan od čimbenika koji tome doprinosi je **otpornost** samog djeteta.



5. Za detaljniji opis traume i prakse temeljene na znanjima o traumi, možete otvoriti 1. modul našeg tečaja na daljinu pod naslovom “Trauma i alternativna skrb: Uvod u primjenu pristupa temeljenog na znanjima o traumi”, dostupan na (<https://bit.ly/3arL8oI>).

Otpornost je sposobnost djeteta da izdrži nedaće i oporavi se od teških životnih događaja. S otpornošću se povezuju četiri opća čimbenika:

1. Pozitivne osobine kao što je djetetov temperament i njegova sposobnost nošenja s različitim situacijama.
2. Dobra obiteljska podrška.
3. Pozitivna kulturna sredina koja promiče zaštitu i podršku djece.
4. Podržavajuća osoba ili organizacija izvan obitelji.⁶

Zato je važno da organizacija dođe u poziciju iz koje se može usredotočiti na poboljšavanje zaštitnih čimbenika koji će djeci i mladima pomoći da razviju svoje jake strane i sposobnost samozaštite. Ako organizacija usvoji takve mjere prilikom tranzicije na praksu temeljenu na znanjima o traumi, pomoći će djeci i mladima da izgrade otpornost i pozitivno će doprinijeti njihovom oporavku od traume. Primjeri zaštitnih čimbenika uključuju pozitivna iskustva skrbničkih odnosa, promicanje i podržavanje dostupnosti kvalitetne izobrazbe i pomaganje djeci i mladima da razviju snažne socijalne mreže. Više informacija naći ćete u 7. poglavlju Praktičnog vodiča napisanog za ovaj projekt.⁷



6. Adaptirano iz: Atwool, N. (2006.) "Attachment and resilience: Implications for children in care" (Privrženost i otpornost: Implikacije za djecu u sustavu skrbi). *Child Care in Practice*, 12: 4, str. 315-330. Dostupno na: https://www.researchgate.net/profile/Nicola-Atwool/publication/228375717_Attachment_and_Resilience_Implications_for_Children_in_Care/links/54ef7fed0cf25f74d7227c91/Attachment-and-Resilience-Implications-for-Children-in-Care.pdf

7. Praktični vodič "Sigurna mjesta, nesmetan razvoj djece: Integriranje praksi temeljenih na znanjima o traumi u sustav alternativne skrbi". Dostupno na: https://sos-dsh.hr/wp-content/uploads/2021/10/HR_Prakticni-prirucnik_web.pdf

2. POGLAVLJE



**Što su
organizacijska
kultura te
organizacijska
promjena i
razvoj?**

2. POGLAVLJE: ŠTO SU ORGANIZACIJSKA KULTURA TE ORGANIZACIJSKA PROMJENA I RAZVOJ?

ŠTO SE PODRAZUMIJEVA POD ORGANIZACIJSKOM KULTUROM?

Organizacijska kultura definira se kao “skup uvjerenja, vrijednosti i značenja koja su zajednička članovima iste organizacije”⁸

Pri uvođenju pristupa temeljenog na znanjima o traumi, važno je voditi računa o kulturi organizacije koja pruža alternativnu skrb. To je važno zato što bi rad organizacije ujedno trebao biti prožet vrijednostima koje su u skladu s aktivnostima pružanja pomoći traumatiziranoj djeci. Sve razine organizacije moraju usvojiti i razumjeti te vrijednosti. One se moraju ogledati u svemu što pripadnici organizacije rade, od njihovog prvog kontakta s djetetom ili mladom osobom, preko načina na koji se donose odluke o njihovom smještaju u sustav alternativne skrbi do odnosa između osoblja i pružatelja skrbi s djecom i mladima, kao i njihovih međusobnih odnosa.

PET KLJUČNIH VRIJEDNOSTI O KOJIMA TREBA VODITI RAČUNA DOK SE PROVODI ORGANIZACIJSKI RAZVOJ KOJEMU JE CILJ IZGRADITI ORGANIZACIJSKU KULTURU TEMELJENU NA ZNANJIMA O TRAUMI

Praktični vodič⁹ izrađen za ovaj projekt naglašava da je oporavak od traume moguć jedino u sklopu dosljednih i brižnih odnosa. Vodič uz to ističe važnost partnerske suradnje između različitih stručnjaka i organizacija.



8. Austin, Michael J i Jennette Claassen (2008.) “Impact of organisational culture: implications for introducing evidence-based practice” (Utjecaj organizacijske kulture: implikacije za uvođenje prakse temeljene na dokazima). Journal of Evidence-Based Social Work, 5:1, str. 321-359

9. Praktični vodič “Sigurna mjesta, nesmetan razvoj djece: Integriranje praksi temeljenih na znanjima o traumi u sustav alternativne skrbi” Dostupno na: https://sos-dsh.hr/wp-content/uploads/2021/10/HR_Prakticni-prirucnik_web.pdf

Nadalje, dvoje istaknutih stručnjaka za traumu, Maxine Harris i Roger Falot¹⁰, izdvajaju pet vrijednosti kao naročito važne za uvođenje kulture temeljene na znanjima o traumi u organizaciju. Te vrijednosti su:

1. Sigurnost
2. Pouzdanost
3. Izbor
4. Suradnja
5. Osnaživanje

Sigurnost znači osiguravanje fizičke i emocionalne sigurnosti djeteta ili mlade osobe, i često se smatra prvi važnim korakom u razvoju kulture temeljene na znanjima o traumi.

Povjerenje znači da organizacija i njezino osoblje grade povjerenje između sebe i djece i mladih kojima pomažu, uključujući dosljedan napor da ne iznevjere djecu i da uvijek ostvare svoja obećanja. Povjerenje se može ogledati u uspostavljanju dosljedne prakse i granica te jasnog definiranja svega što se može realno očekivati od pruženih usluga.

Izbor znači pružiti djetetu ili mladoj osobi više opcija i osigurati im najveću moguću kontrolu nad njihovim odlukama. **Suradnja** je donošenje odluka zajedno s djetetom ili mladom osobom. **Osnaživanje** znači da se fokusiramo na jake strane djeteta ili mlade osobe i pomažemo im da poboljšaju svoje vještine suočavanja.

Sve ove vrijednosti međusobno utječu jedne na druge. Drugim riječima, što dijete ili mlada osoba ima više izbora, što ima veću kontrolu nad svojim iskustvom skrbi kroz suradnju s osobljem, pružateljima skrbi i volonterima, to je veća vjerojatnost da će usluge alternativne skrbi koje dobiva od organizacije na njega dobro djelovati, a tako i same usluge mogu postati učinkovitije.

Izgradnja kulture temeljene na znanjima o traumi znači integriranje tih vrijednosti u način na koji organizacija funkcionira. To je važno zato što smo iz informacija dobivenih od stručnjaka i pružatelja skrbi tijekom konzultacija za ovaj projekt shvatili da pohađanje edukacija i učenje o traumi nije dovoljno za uvođenje promjena. Prečesto se događa da se osoba nakon edukacije vrati na radno mjesto na kojem kultura, vrijednosti i sustavi organizacije otežavaju uvođenje promjena o kojima se osoba upravo educirala. Na primjer, djelatnik nauči da mora provoditi više vremena s individualnom djecom jer je to jedini način da svakom pojedinom djetetu pomogne razviti neku konkretnu vještinu za



10. PHarris, M. i Falot, R. D. (ur.). (2001.). New directions for mental health services. *Using trauma theory to design service systems* (Nova usmjerenja za službe za zaštitu mentalnog zdravlja. Primjena teorije traume za osmišljavanje sustava usluga). Jossey-Bass/Wiley. Harris, M. i Falot, R.D. (2009.) *Creating Cultures of Trauma-Informed Care: A Self-Assessment and Planning Protocol* (Kreiranje kultura koje njeguju skrb temeljenu na znanjima o traumi. Protokol za samoprocjenu i planiranje). Community Connections, Washington DC. Dostupno na: <https://www.theannainstitute.org/CCTICSELFASSPP.pdf>

jačanje djetetove otpornosti. Problem je u tome što organizacija nije sposobna, a možda ni spremna osigurati vrijeme i resurse koji bi omogućili provođenje takve aktivnosti. Djelatnik je stekao znanja o traumi, ali kako organizacija ne temelji svoj rad na znanjima o traumi, djelatnik ne dobiva podršku da naučeno provede u djelo. To može izazvati frustraciju kod djelatnika, a time i nezadovoljstvo unutar tima.

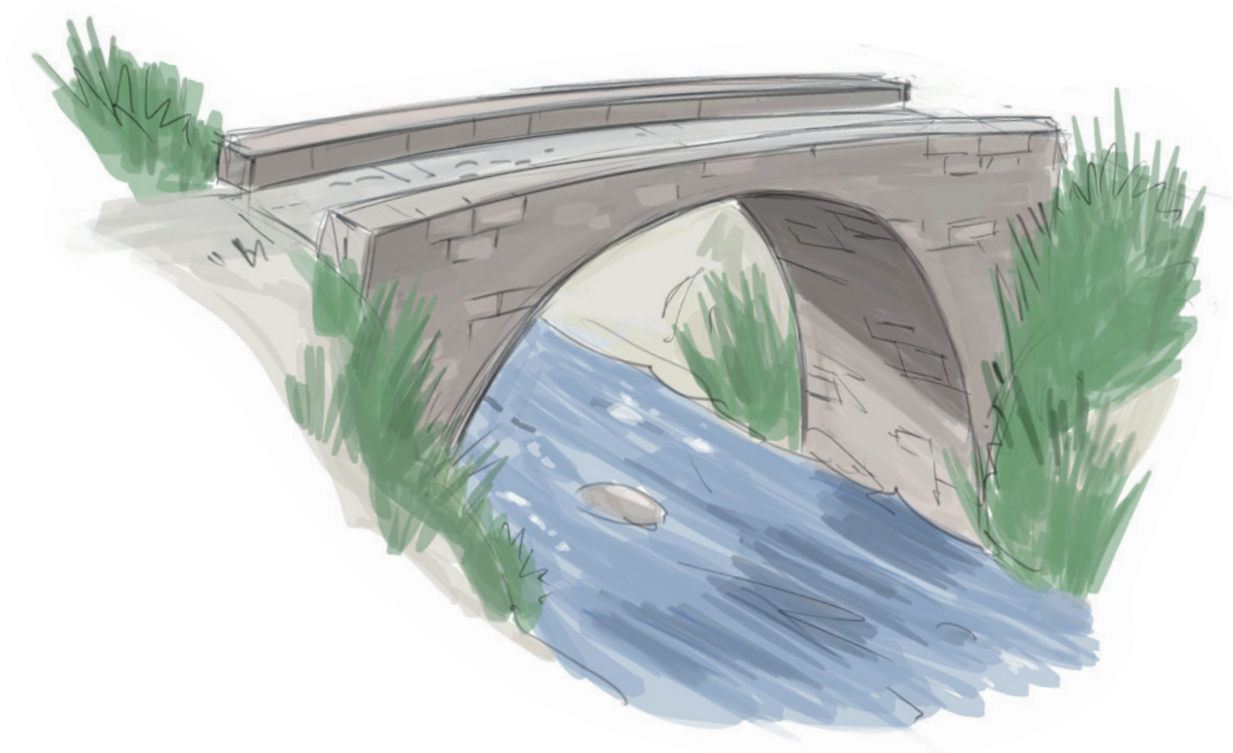
Kasnije u ovom vodiču za organizacijski razvoj bavit ćemo se načinima na koji se navedene vrijednosti mogu integrirati na svim razinama organizacije.

ŠTO SE PODRAZUMIJEVA POD ORGANIZACIJSKIM RAZVOJEM?

Organizacijski razvoj je proces koji obuhvaća korake za pozitivni razvoj i promjenu politike, strategija i procesa kako bi se poboljšale mogućnosti, praksa i učinkovitost.

Provođenje organizacijskog razvoja uključuje sljedeće korake:

- Analizu i reviziju kulture organizacije i načina na koji ona funkcionira.
- Određivanje mogućnosti za uvođenje pozitivnih promjena.
- Poduzimanje odgovarajućih aktivnosti za uvođenje promjena.
- Osvještavanje jezika kojim se u organizaciji opisuje dječja trauma, prilagodba tog jezika.



3. POGLAVLJE



Pokretanje procesa organizacijskog razvoja i poduzimanje mjera potrebnih za tranziciju u organizaciju čiji se rad temelji na znanjima o traumi

3. POGLAVLJE: POKRETANJE PROCESA ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA I PODUZIMANJE MJERA POTREBNIH ZA TRANZICIJU U ORGANIZACIJU ČIJI SE RAD TEMELJI NA ZNANJIMA O TRAUMI

U ovom poglavlju vodiča za organizacijski razvoj bavit ćemo se različitim koracima koje ćemo morati poduzeti kad počnemo planirati i provoditi proces organizacijskog razvoja usmjerenog na uvođenje pristupa temeljenog na znanjima o traumi. To uključuje:

1. Preuzimanje obaveze pretvaranja u organizaciju koja svoj rad temelji na znanjima o traumi.
2. Formiranje radne skupine koja će upravljati procesom organizacijskog razvoja.
3. Pružanje podrške osoblju i drugim dionicima.
4. Distribuiranje informacija.
5. Reviziju postojeće prakse temeljene na znanjima o traumi u organizaciji.

1. PREUZIMANJE OBAVEZE PRETVARANJA U ORGANIZACIJU KOJA SVOJ RAD TEMELJI NA ZNANJIMA O TRAUMI

Svaka organizacija koja nastoji integrirati znanja o traumi u svoj rad prvo se mora čvrsto obvezati na uvođenje promjena i provedbu procesa organizacijskog razvoja. To uključuje pozitivno vodstvo i, kao što ćemo vidjeti u nastavku priručnika, proces koji osigurava informiranu i smislenu participaciju osoblja i drugih dionika – djece s iskustvom skrbi, pružatelja skrbi, drugih korisnika usluga, članova odbora, partnerskih organizacija i drugih – u svim koracima i fazama promjene.

2. FORMIRANJE RADNE SKUPINE KOJA POKREĆE PROCES ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA

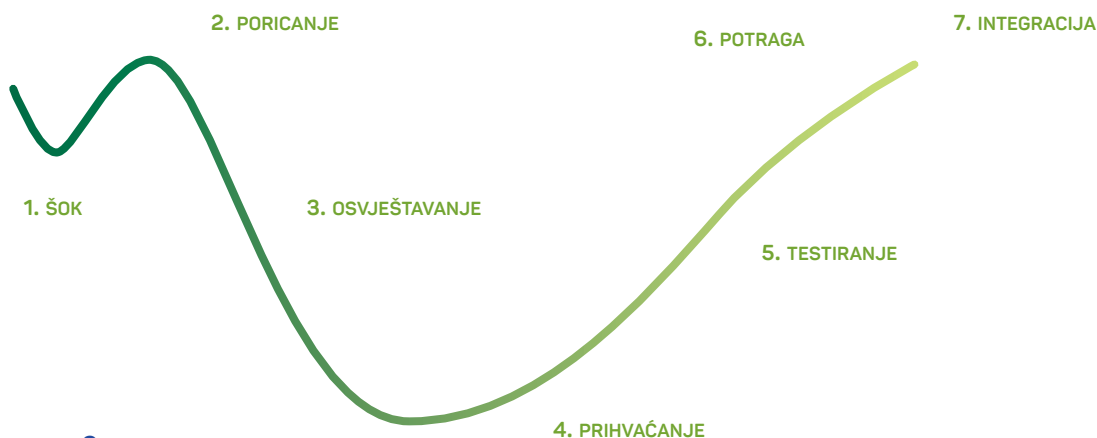
Proces organizacijskog razvoja treba voditi **radna skupina za uvođenje promjena** koja **ima ovlasti** za vođenje procesa. U sastavu radne skupine moraju biti zastupljeni različiti dionici – uključujući rukovoditelje, osoblje, predstavnike mladih s iskustvom skrbi i pružatelje skrbi, volontere i druge.

3. PRUŽANJE PODRŠKE OSOBLJU I DRUGIM DIONICIMA

Ako se promjenama kvalitetno upravlja, one će biti prihvaćene i spremno dočekane, i pozitivno će se odraziti na rad s djecom i mladima jer će oni dobivati pomoć u skladu sa znanjima o traumi. Pritom je važno da osoblje i ostali dionici primaju pažljivo odmjerenu podršku kroz cijeli proces organizacijskog razvoja – između ostaloga, moraju dobivati potpune informacije i potvrde da se sve odvija kako treba, moraju imati prostor za razmišljanje i pitanja, i moraju imati osjećaj da su oni integralan i važan dio promjena koje se uvode.

Kad započinjemo proces organizacijskog razvoja, važno je imati na umu da takva aktivnost može ljude izbaciti iz njihove “zone ugone”. Na primjer, čak i najpozitivnije organizacijske promjene mogu biti doživljene kao neugodno iskustvo, i izazvati stres i zabrinutost među osobljem. Većina istraživanja pokazuje da ljudi na organizacijske promjene obično prvo odgovaraju otporom.

Iz tog razloga je važno da se u sklopu procesa organizacijskog razvoja utvrdi što ljudi osjećaju o svim planiranim i provedenim promjenama i da se na to reagira. Britanski istraživači Alison Young i Terry Lockhart¹¹ razvili su model koji će nam pomoći da razumijemo osjećaje koji prate uvođenje promjena. Model se zove “tranzicijska krivulja”, a definira sedam faza osjećaja i reakcija koje bi osoblje i ostali dionici mogli doživljavati tijekom procesa organizacijskog razvoja.



SLIKA 2.
TRANZICIJSKA KRIVULJA

11. Young, A. i Lockhart, T. (1995.) *A cycle of change: The Transition Curve* (Ciklus promjene: Tranzicijska krivulja). Cranfield University School of Management.

Dostupno na: <https://www.ucd.ie/t4cms/Transition%20Curve%20Cranfield%20Article.pdf#:~:text=A%20Cycle%20of%20Change%3A%20The%20Transition%20Curve%20CCED%2FCS027-01%2FTL-AY,the%20organisation%20will%20respond%20in%20the%20appropriate%20way>

U nastavku detaljnije opisujemo tih sedam faza:

1. FAZA: ŠOK

Ova prva faza opisuje šok ili iznenađenje koji se mogu javiti u prvom susretu s određenim koracima koji vode prema promjeni.

2. FAZA: PORICANJE

Osoba poriče dolazak promjene. Na primjer, možda misli da promjena neće biti ništa drugačija od onoga što je ta osoba ionako radila.

3. FAZA: OSVJEŠTAVANJE

U ovoj fazi se osvještava da se nešto doista mijenja. Osoba postaje emocionalno angažirana u odnosu na novu situaciju i može osjetiti frustraciju ili zbunjenost jer ne zna kako obavljati svoju ulogu u novim okolnostima.

4. FAZA: PRIHVAĆANJE

Osoba u potpunosti prihvaća realnost nove situacije. Počinje odbacivati stavove i ponašanja koja su bila neprikladna ili koja su imala efekta samo u vrijeme dok je organizacija još radila na stari način. Može početi prepoznavati nova ponašanja koja se uklapaju u novu realnost.

5. FAZA: TESTIRANJE

Nakon prihvaćanja promjene i prepoznavanja novih ponašanja slijedi faza u kojoj se sve to počinje testirati. Nova ponašanja koja se počinju uvoditi mogu se pokazati efektivnim i ostvarivati željene ishode. No u nekim drugim situacijama osoba možda treba više raditi na uvježbavanju svojih novih sposobnosti.

6. FAZA: POTRAGA ZA ZNAČENJEM

Ova faza se ne zaustavlja na testiranju novih ponašanja, nego uključuje i istraživanje i propitivanje razloga zbog kojih su neka ponašanja učinkovita, dok druga to nisu. Taj uvid omogućuje osobi da razvije veću kontrolu nad svojim radom.

7. FAZA: INTEGRACIJA

U finalnoj fazi, pojedinac potpuno usvaja nova ponašanja i time povećava svoj osjećaj sigurnosti i kompetencije i podiže ih na višu razinu nego prije. Novi načini na koji radi postaju integrirani u njegov svakodnevni rad.

“Tranzicijska krivulja” nam pokazuje koliko je važno razumjeti različite osjećaje koje razni sudionici mogu doživjeti tijekom procesa uvođenja promjena – osobito djelatnici, ali i drugi dionici, uključujući korisnike usluga.

Radi lakšeg prepoznavanja i razumijevanja osjećaja koje proživljavaju sudionici tijekom procesa organizacijskog razvoja, važno je stalno imati na umu ova tri pitanja:

1. Je li svim sudionicima koja bi trebali biti uključeni u proces organizacijskog razvoja omogućeno da igraju aktivnu ulogu ili neki od njih ostaju pasivni?
2. Mijenjaju li predložene promjene identitet ili osjećaj sebe kod sudionika, npr. sposobnost članova osoblja i/ili ponos i samouvjerenost koje osjećaju u svom radu?
3. Smatraju li sudionici da su promjenom nešto dobili ili izgubili?

Istraživanja pokazuju da se negativni osjećaji i otpor najbolje umanjuju, a promjena se najbolje prihvaća i ima najveće šanse za uspjeh onda kad svi sudionici imaju **aktivnu ulogu u procesu organizacijske promjene**. Za ostvarenje tog cilja, potrebno je uložiti napor u sljedeće:

- Svi imaju priliku izraziti svoje bojazni i osjećaje, koje sve treba pažljivo saslušati.
- Sudionici moraju imati osjećaj da njihov profesionalni identitet – i druge uloge koje sudionici mogu imati – ostaje netaknut.
- Sudionici moraju imati osjećaj da promjenom nisu ništa izgubili.

4. JAČANJE ANGAŽMANA SUDIONIKA U PROCESU ORGANIZACIJSKE PROMJENE KROZ INFORMIRANJE

Važno je kontinuirano informirati sve osobe u organizaciji koje su uključene u proces organizacijskog razvoja. Informiranost pomaže da se potpuno osvijesti i shvati kakve promjene organizacija namjerava uvesti, kao i korake koji će se u tu svrhu poduzimati. Tu svakako treba uključiti informiranje:

- O opsegu procesa, uključujući očekivane promjene u kulturi ustanove, npr. u politici, procesima i praksama, a koje će pomoći da organizacija počne primjenjivati pristup temeljen na znanjima o traumi.
- O rokovima (predlaže se jedna do dvije godine – vidi 4. poglavlje ovog vodiča) kojih se treba pridržavati pri uvođenju promjena.

5. REVIZIJA POSTOJEĆIH SPOZNAJA, UVIDA I PRAKSI VEZANIH ZA ZNANJA O TRAUMI UNUTAR ORGANIZACIJE

Vrlo važan prvi korak koji treba poduzeti na početku svakog procesa organizacijskog razvoja je uključivanje što većeg broja dionika u participativni proces revizije kulture i prakse organizacije. Taj proces procjene treba ocijeniti postojeću praksu temeljenu na znanjima o traumi u organizaciji pomoću ova dva pitanja:

- Koliko organizacija u ovom trenutku dobro funkcionira u smislu pristupa temeljenog na znanjima o traumi?

- Koje promjene treba uvesti?

Vaša organizacija će lakše poduzeti ovaj korak ako se posluži **kontrolnim popisom za procjenu** u Prilogu 1 na kraju ovog vodiča.

Ovaj proces procjene potrebno je provesti prije izrade i provedbe planova za promjenu. Procjena je važna i zato što će vam pokazati polazišnu točku prema kojoj ćete mjeriti buduće promjene – time ćemo se detaljnije baviti u nastavku ovog vodiča za organizacijski razvoj. Proces procjene može voditi radna skupina za uvođenje promjena koju smo spomenuli u 3. poglavlju ovog vodiča. Proces svakako mora biti inkluzivan i uključiti rukovoditelje, osoblje, djecu i mlade osobe, te sve ostale relevantne dionike.



4. POGLAVLJE



Uvođenje i konsolidacija prakse temeljene na znanjima o traumi u organizaciji

4. POGLAVLJE: UVOĐENJE I KONSOLIDACIJA PRAKSE TEMELJENE NA ZNANJIMA O TRAUMI U ORGANIZACIJI

Cilj procesa organizacijske promjene koji se opisuje u ovom vodiču za organizacijsku promjenu je uvođenje i konsolidacija prakse temeljene na znanjima o traumi. U ovom poglavlju, nastavit ćemo se baviti načinima za uvođenje promjena koje trebaju poboljšati praksu temeljenu na znanjima o traumi.

Ovo poglavlje vodiča za organizacijski razvoj usredotočeno je na izradu akcijskog plana za uvođenje promjena, pa ćemo stoga detaljnije govoriti o procesu planiranja aktivnosti – riječ je o procesu koji se nadovezuje na početnu procjenu postojeće prakse u organizaciji pomoću **kontrolnog popisa za procjenu** spomenutog u prethodnom poglavlju.

Razmatrat ćemo i kako treba upravljati procesom promjene nakon provedbe akcijskog plana. Tako će uvedene promjene imati najbolju šansu da postanu uvriježena praksa u organizaciji.

Shodno tome, ovo poglavlje vodiča za organizacijski razvoj sadrži informacije o:

- Izradi **akcijskog plana** koji definira tri dugoročna i tri kratkoročna cilja za mijenjanje prakse temeljene na znanjima o traumi u organizaciji – uključujući savjete za vođenje radionice koja će olakšati provedbu ovog procesa.
- Upravljanju procesom organizacijskog razvoja.

A. PROCES PLANIRANJA AKTIVNOSTI

Kad vaša organizacija dovrši proces procjene, sljedeći korak je kreiranje **akcijskog plana**. Akcijski plan treba definirati **tri dugoročna i tri kratkoročna cilja** za uvođenje promjena temeljenih na znanjima o traumi. U Prilogu 3 naći ćete primjer dovršenog akcijskog plana.

U procesu planiranja aktivnosti za izradu akcijskog plana potrebno je slijediti četiri koraka. To su:

1. KORAK: ODREDITI CILJEVE I POREDATI IH PREMA PRIORITETU

Poslužite se dovršenim **kontrolnim popisom za procjenu** (vidi Prilog 1) u kojem su istaknuta područja koja u vašoj organizaciji treba promijeniti kako bi znanja o traumi postala sastavni dio vaše prakse.

Za postizanje tih promjena, vaša organizacija treba izraditi **kratkoročne i dugoročne ciljeve** koji će biti sadržani u akcijskom planu. Kad se definiraju ciljevi, treba ih poredati po prioritetu, zato što vaša organizacija ne može sve promjene uvoditi odjednom. Fallot i Harris¹² predlažu šest kriterija o kojima treba voditi računa pri određivanju prioriteta pojedinih ciljeva. To su:

1. **OSTVARIVOST** - Koji su ciljevi najostvariviji po svom opsegu i vrsti promjene koja se zahtijeva?
2. **RESURSI** - Koji su ciljevi najusklađeniji s dostupnim financijskim, kadrovskim i drugim resursima?
3. **PODRŠKA SUSTAVA** - Koji će ciljevi imati najutjecajnije i najširu podršku?
4. **ŠIRINA UTJECAJA** - Koji ciljevi će imati najširi utjecaj na usluge?
5. **KVALITETA UTJECAJA** - Koji ciljevi će najviše mijenjati živote djece i mladih osoba koje su doživjele traumu?
6. **RIZICI I CIJENA IZOSTANKA PROMJENE** - Koje će prakse, ne budu li promijenjene, imati najnegativniji utjecaj?

2. KORAK: UTVRDITE ŠTO STOJI NA PUTU PROMJENA

Svaki proces promjene imat će svoje **pokretače** (sile koje doprinose promjenama) i **prepreke** (čimbenike koje osujećuju promjene). Za proces planiranja aktivnosti važno je fokusirati se na prepreke promjenama i razmišljati o načinima na koji se te prepreke mogu prevladati. Nakon toga je moguće osmisliti mjere za prevladavanje prepreka.

U tablicama u nastavku prikazujemo kako na jednostavan način utvrditi prepreke i odrediti mjere za njihovo prevladavanje:

<p>1. cilj (područje za promjenu definirano prema kontrolnom popisu za procjenu): Povećati količinu vremena koje djeca provode s individualnim odgajateljem u mojoj ustanovi rezidencijalne skrbi, kako bi djeca imala priliku izgraditi specifične međuljudske vještine. Cilj je vezan za naše vrijednosti temeljene na znanjima o traumi jer pomaže djeci izgraditi povjerenje u druge.</p>	
Pokretači	Prepreke
Entuzijazam nakon pohađanja edukacije o traumi koja se bavila međuljudskim odnosima.	Kako naći redovan termin za sastanke s djecom.

12. Harris, M. i Fallot, R.D. (2009.) Creating Cultures of Trauma-Informed Care: A Self-Assessment and Planning Protocol (Kreiranje kultura koje njeguju skrb temeljenu na znanjima o traumi. Protokol za samoprocjenu i planiranje). Community Connections, Washington DC.
Dostupno na: <https://www.theannainstitute.org/CCTICSELFASSPP.pdf>

Veselilo bi nas provesti više vremena s djecom jedan na jedan.	Nedostatak vremena zbog vođenja dokumentacije i ostalih uredskih zaduženja.
Velika želja da pomognemo djeci i uvjerenje da izgradnja odnosa pomaže da poboljšamo ishode za djecu.	Nemamo dovoljno djelatnika ili financija da djecu vodimo na izlete koji bi mogli doprinijeti izgradnji odnosa.

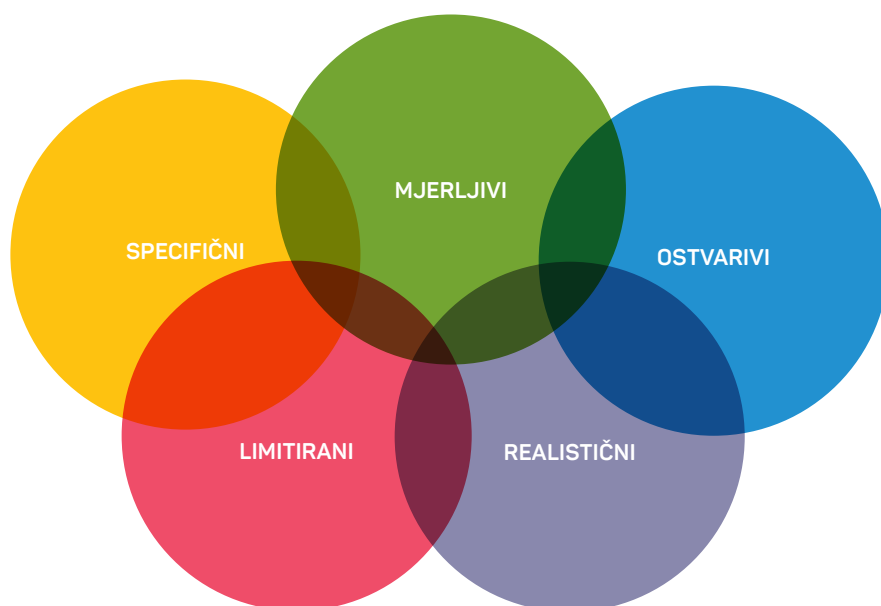
Kako možemo smanjiti prepreke?

Prepreke	Načini da ih smanjimo
Nema dovoljno financija za izlete.	Organizirajte prikupljanje sredstava s drugim djelatnicima i mladim osobama tako da stvorite fond namijenjen izletima.
Kako naći redovan termin za sastanke s djecom.	Unesite termin sastanka u radni raspored kako bi se o njemu vodilo računa kao i o ostalim radnim zadacima.
Nedostatak vremena zbog vođenja dokumentacije i uredskih zaduženja.	Reorganizirajte dežurstva kako bi se smjene u jednom dijelu dana preklopile, što znači da će u to vrijeme na poslu biti djelatnik više. Taj djelatnik može obaviti administrativne poslove za cijelu smjenu, dok njegovi kolege za to vrijeme mogu raditi direktno s djecom.

3. KORAK: OPIŠITE ŽELJENI ISHOD POMOĆU POKAZATELJA USPJEŠNOSTI

Cilj je ono što želimo postići kroz uvođenje promjena. U akcijskom planu ciljeve treba opisivati u kontekstu **pokazatelja uspješnosti**. To su pokazatelji prema kojima se mjeri napredak procesa da se utvrdi imaju li promjene rezultata. Pokazatelji se moraju definirati pomoću **SMART** ciljeva. SMART ciljevi su Specifični, **M**jerljivi, ostvArivi, **R**ealistični i razumno vremenski limi**T**irani.

Razmotrimo još jednom primjer iz gornjih tabela. U ovom primjeru, loše napisan pokazatelj uspješnosti bi bio “sva djeca imaju dobar odnos s osobljem u ustanovi rezidencijalne skrbi.” Premda je to nešto čemu teži svaka ustanova temeljena na znanjima o traumi, taj pokazatelj uspješnosti je sam po sebi neodređen i vrlo težak za mjerenje. Neki pokazatelji uspješnosti, utemeljeni na SMART ciljevima i izrađeni nakon razmatranja gornjih prepreka, mogli bi glasiti ovako:



Pokazatelji uspješnosti za cilj 1

1. Svako dijete treba jednom tjedno imati sat vremena nasamo s članom osoblja, i taj termin je upisan u njegov individualni plan skrbi i unesen u radni raspored djelatnika.
2. Reorganizirati smjene osoblja tako da svakog dana dolazi do preklapanja smjena i djelatnika u jednom dijelu dana.
3. Grupa za prikupljanje sredstava (osoblje i mladi) koju treba formirati u roku od 3 mjeseca.

4. KORAK: ODREDITE ROKOVE ZA UVOĐENJE PROMJENA

U sklopu akcijskog plana treba postaviti **specifične vremenske rokove do kojih se moraju ostvariti pokazatelji uspješnosti za svaki pojedini cilj**. Također bi bilo korisno imenovati osobu ili osobe koje će nadgledati ostvarenje pojedinih ciljeva. Imenovanje odgovorne osobe ili osoba ne znači da ti ljudi sve rade sami. To samo znači da su oni dužni paziti da aktivnosti za ostvarenje definiranih promjena iz akcijskog plana budu uvrštene u relevantne radne rasporede ili da održavaju svijest o radu koji treba obaviti kako bi se ostvario cilj.

Akcijski plan mora biti pisani dokument koji sadrži sve aktivnosti i pokazatelje uspješnosti potrebne za ostvarenje cilja. Akcijski plan će ujedno služiti kao alat za praćenje procesa uvođenja promjena. Praćenjem i evaluacijom ćemo se baviti nešto kasnije u ovom vodiču.

B. VOĐENJE RADIONICE ZA PLANIRANJE AKTIVNOSTI

Radionica za planiranje aktivnosti je koristan način da se olakša početak izrade akcijskog plana vaše organizacije.

Radionica je aktivan i participativan proces koji motivira sudionike da doprinesu procesu promjene i da ga provedu u djelo. Dobro isplanirana radionica može osigurati kontinuiranu angažiranost sudionika i uliti im osjećaj da su doista dio cijelog procesa. Radionica može biti dobar način za početak izrade akcijskog plana.

Ovo su četiri koraka potrebna za uspješnu radionicu usmjerenu na poboljšavanje prakse temeljene na znanjima o traumi:

1. DEFINIRAJTE CILJ

Glavni cilj radionice mora biti kratak i jednostavan. U ovom slučaju, cilj je izraditi **akcijski plan** koji će integrirati aspekte prakse temeljene na znanjima o traumi u organizaciju.

2. ODREDITE POLAZNIKE

Sastav polaznika je u direktnoj vezi s ciljem radionice. Vrlo je važno da bar dio polaznika bude u rukovodećoj ili nekoj drugoj vodećoj ulozi u organizaciji, kao i da među polaznicima budu članovi osoblja. To je ujedno i prilika da se uključe drugi dionici. Članovi osoblja koji će pohađati radionicu u idealnom slučaju trebaju bitiiskusni djelatnici, dobro upoznati s učincima traumatizacije na djecu i mlade u alternativnoj skrbi. Uz to bi trebali posjedovati radno znanje politike i prakse skrbi za djecu u organizaciji.

3. ODABERITE PRAVU LOKACIJU I FORMAT

Praktična strana organizacije radionice može uključivati sljedeće:

- Pobrinite se da prostor bude dovoljno velik i dostupan u smislu putovanja.
- Pobrinite se da budu osigurani hrana i piće.
- Ako će se događanje odvijati putem interneta, treba osigurati da svi imaju potrebnu tehnologiju i podršku za sudjelovanje. Dijelove programa radionice možda će trebati prilagoditi za rad preko interneta.

4. PROVEDITE RADIONICU O ZNANJIMA O TRAUMI

Za ovaj projekt izradili smo **primjer jednodnevne radionice**. Ona se sastoji od niza aktivnosti koje sudionici moraju dovršiti ili prije održavanja radionice ili tijekom trajanja radionice. Ova se metodologija pokazala učinkovitom u ranijim projektima.

A. PRIJE POHAĐANJA RADIONICE

Sudionici trebaju:

- Završiti obuku SOS Dječjeg sela o praksama temeljenima na znanjima o traumi (ili razmijeniti informacije s osobama u vašoj organizaciji koje su je završile) i/ili proučiti Praktični vodič razvijen za ovaj projekt (https://sos-dsh.hr/wp-content/uploads/2021/10/HR_Prakticni-prirucnik_web.pdf) ili sudjelovati u modulima za učenje na daljinu (<https://bit.ly/3arL8oI>).

- Ispuniti **kontrolni popis za procjenu** svoje organizacije (vidi Prilog 1).
- Isprintati i donijeti **organizacijski ustroj** i primjerak **izjave o viziji i misiji** (ili ekvivalent tog dokumenta), ako organizacija ima te dokumente.

B. SADRŽAJ RADIONICE

U nastavku donosimo prijedlog programa radionice za planiranje aktivnosti.

Primjer programa radionice

9.00-9.30

Prijava i upoznavanje

9.30-10.00

Pregled tečaja

Svrha radionice

Pomoći polaznicima da shvate koje uvjete treba ispuniti kako bi se u njihovu organizaciju uvela praksa temeljena na znanjima o traumi i da odrede koje je promjene potrebno provesti, te da započnu proces izrade akcijskog plana svoje organizacije.

Ciljevi radionice

- Razmotriti što trauma znači za djecu i mlade osobe u sustavu alternativne skrbi.
- Proučiti aspekte teorije na kojima se bazira organizacijski razvoj.
- Odrediti tri kratkoročna i tri dugoročna cilja koji će doprinijeti integriranju prakse temeljene na znanjima o traumi u vašoj organizaciji.
- Proučiti prepreke ostvarenju tih ciljeva.
- Izraditi akcijski plan koji ispunjava definirane ciljeve.

10.00-10.30

Zašto je tako važno provoditi praksu temeljenu na znanjima o traumi u sustavu alternativne skrbi?

Cilj ove sesije je pomoći polaznicima da obнове svoje poznavanje traume i razmisle o tome kako oni doživljavaju praksu temeljenu na znanjima o traumi.

10.30-10.45

Pauza

10.45-11.45

Organizacijski razvoj

Cilj ove sesije je proučiti što se podrazumijeva pod organizacijskim razvojem i fokusirati se na dva ključna aspekta organizacijske teorije o kojima je važno voditi računa pri integriranju prakse temeljene na znanjima o traumi u organizacije. Ta dva aspekta su organizacijska kultura i organizacijska promjena.

11.45-12.45

Poznavanje vaše organizacije

Cilj ove aktivnosti je razmotriti u kojoj mjeri vaša organizacija već sad odražava ključne vrijednosti potrebne za uspostavu kulture temeljene na znanjima o traumi. Za ovu aktivnost, polaznici će razmatrati postojeće politike i izjave organizacije (na primjer, bilo kakvu važeću izjavu o misiji i viziji) te analizirati koliko kvalitetno one podržavaju provedbu prakse temeljene na znanjima o traumi. Polaznike zatim treba zamoliti da prouče kako bi mogli preraditi te izjave da bolje odražavaju predanost praksi temeljenoj na znanjima o traumi. Isti proces može se ponoviti i s organizacijskim ustrojem, radi definiranja eventualnih potreba za promjenama.

12.45-1.30

Ručak

1.30-1.45

Vježba za 'razbijanje leda'

1.45-2.45

Definiranje ciljeva za uvođenje promjena temeljenih na znanjima o traumi

Cilj ove sesije je definirati **tri kratkoročna i tri dugoročna cilja** za organizacijske promjene u svrhu uvođenja prakse temeljene na znanjima o traumi, a koji će biti najvažniji aspekt **akcijskog plana** organizacije.

Ova aktivnost nastavlja se na zadatak koji je trebao biti obavljen prije radionice, a to je revizija postojeće prakse i određivanje nedostataka u praksi temeljenoj na znanjima o traumi u organizaciji uz pomoć **kontrolnog popisa za procjenu**. Služeći se rezultatima iz kontrolnog popisa za procjenu, polaznici trebaju definirati kratkoročne i dugoročne ciljeve koji će pomoći da se ostvari promjena.

2.45-3.00

Pauza

3.00-4.45

Izrada akcijskog plana

Cilj ove sesije je započeti pisanje **akcijskog plana** organizacije. Polaznici sad trebaju razraditi definirane ciljeve za poboljšanje prakse temeljene na znanjima o traumi u organizaciji. Na kraju treba poredati tri kratkoročna i tri dugoročna cilja po prioritetima. Polaznici će morati utvrditi i prepreke i pokretače promjene te razviti praktične aktivnosti koje se fokusiraju na prevladavanje utvrđenih prepreka. To treba uključivati kreiranje pokazatelja uspješnosti prema kojima se mjere rezultati, a koji su izrađeni prema SMART načelu (specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski limitirani ciljevi).

4.45-5.00

Plenum

Odvojite nešto vremena za pitanja i evaluaciju radionice, kao i za diskusiju o načinima da polaznici podijele rezultate radionice s drugim kolegama i dionicima koji nisu pohađali radionicu.

C. PROCES UPRAVLJANJA PROMJENOM

U 2. poglavlju ovog vodiča za organizacijski razvoj, razmatrali smo kako proces promjene utječe na osobe koje su njime zahvaćene. Organizacija mora biti svjesna da promjene mogu izazvati različite osjećaje u različitim fazama organizacijskog razvoja i mora biti spremna ozbiljno se baviti tim aspektom.

Sad ćemo se ponovo pozabaviti različitim fazama tranzicije koja prati uvođenje promjena. Proučit ćemo neke načine na koje organizacija tijekom procesa promjene može pomoći ljudima koji u njoj rade i/ili koji su na neki drugi način povezani s njom, što predviđanjem njihovih reakcija na promjenu, što primjenom strategija za ublažavanje njihovih bojazni

UPRAVLJANJE PRVOM FAZOM

U ovoj fazi, ljudi još mogu biti u šoku. Tek su se suočili s realnošću promjene. Treba im vremena da se prilagode. Organizacija će ljudima u ovoj fazi pomoći kroz osmišljavanje komunikacijske strategije koja će:

- Osigurati da organizacija jasno komunicira i kontinuirano informira sudionike o ciljevima, aktivnostima i procesima.
- Osigurati da ljudi ne budu zatrpani informacijama. To će postići doziranjem informacija tako da uvijek budu sažete i razumljive.
- Osigurati da ljudi znaju gdje mogu dobiti dodatne informacije ako je to potrebno.
- Naći vremena da se odgovori na sva eventualna pitanja.

UPRAVLJANJE DRUGOM FAZOM

Kako ljudi počnu reagirati na promjene, isprva često osjećaju zabrinutost, ljutnju, ogorčenje ili strah. Mogu se aktivno ili pasivno odupirati promjeni. Možda će osjećati potrebu da izraze svoje osjećaje i bojazni. Organizacija će ljudima u ovoj fazi pomoći tako što će:

- Pokušati predvidjeti moguće bojazni i prigovore prije nego što počne informirati ljude o promjenama.
- Paziti će da pomno osluškuje ljude kako bi mogla uočiti neočekivane probleme na početku procesa i reagirati na njih.
- Diskutirati će o eventualnim bojaznima koje su se pojavile na početku procesa, komunicirajući jasno i poduzimajući mjere za umanjivanje mogućih problema izazvanih promjenama.

UPRAVLJANJE FAZAMA OD TREĆE DO ŠESTE

U ovoj fazi kod ljudi sve više dolazi do izražaja prihvaćanje. Oni će htjeti testirati i istraživati značenje uvedenih promjena. To će im biti lakše ako im organizacija pritom pruži pomoć i podršku. U ovoj fazi organizacija treba:

- Osigurati ljudima edukaciju koju trebaju za provođenje promjena.
- Omogućiti ljudima da već u ranoj fazi osobno iskuse što će donijeti promjene i da svoju obuku primijene u praksi.

- Razumjeti da za ovu fazu treba vremena, što znači da treba predvidjeti prostor za nju u planu promjena, kako bi ljudi mogli učiti i istraživati bez prevelikog pritiska.

UPRAVLJANJE SEDMOM FAZOM

U ovoj fazi, ljudi počinju prihvaćati poboljšanja postignuta u pružanju usluga. Organizacija doista počinje svoj rad temeljiti na znanjima o traumi, a pozitivni učinci promjena postaju vidljiviji, pod uvjetom da se procesom promjena upravlja na učinkovit način. Organizacija treba:

- Pomoći ljudima da proslave uspjeh postignut uvođenjem promjena.
- Isticati i ukazivati na pozitivne promjene u stvarnim životima djece, mladih i obitelji.
- Poticati ljude da nastave doživljavati rezultate koje ostvaruju kao nešto što im pripada i na što trebaju biti ponosni.

Maxine Harris i Roger Fallot¹³, preporučuju da organizacija u sklopu procesa promjene imenuje svoje “šampione” traume. To su ljudi koji na različitim razinama organizacije imaju ove osobine:

- Poznaju traumu i njene posljedice.
- Podsjećaju kolege da u svim radnim ulogama koje imaju uvijek budu osjetljivi na traumu.
- Dosljedno ukazuju na važnost uvažavanja traume drugim kolegama u svojim radnim skupinama.
- Podržavaju promjene temeljene na znanjima o traumi koje organizacija uvodi.

Organizacija svoju predanost integriranju praksi temeljenih na znanjima o traumi iskazuje i kroz **izjave o viziji i misiji** koje odražavaju iste te vrijednosti. Izjava o viziji fokusira se na budućnost i na ono što organizacija želi postići kao svoj glavni cilj. Izjava o misiji fokusira se na sadašnjost i na ono što organizacija radi da to postigne. Ako je organizacija temeljena na znanjima o traumi, to mora biti eksplicitno izrečeno na nekom mjestu u izjavi o misiji.

VAŽNOST SUPERVIZIJE PRI INTEGRIRANJU PRAKSE TEMELJENE NA ZNANJIMA O TRAUMI

Supervizija je formalni proces koji osigurava da je osoblje vođeno, podržano i potpomognuto u razvoju njihove prakse. Zato je ključno da se prilikom tranzicije na kulturu temeljenu na znanjima o traumi u vašoj organizaciji vodi računa i o procesu supervizije.

13. Harris, M. i Fallot, R.D. (2009.) Creating Cultures of Trauma-Informed Care: A Self-Assessment and Planning Protocol (Kreiranje kultura koje njeguju skrb temeljenu na znanjima o traumi. Protokol za samoprocjenu i planiranje), Community Connections, Washington DC. Dostupno na: <https://www.theannainstitute.org/CCTICSELFASSPP.pdf>

Najefikasnije supervizije uvijek se pobliže bave aspektima podrške, odgovornosti i razvoja osoblja. Bilo bi korisno provesti i reviziju procesa supervizije u organizaciji, zato što bi supervizija svakako morala uključivati i osvrt na to kako organizacija u svoje prakse integrira znanja o traumi. Na primjer, u komponenti supervizije koja se odnosi na odgovornost, supervizor će možda htjeti provjeriti pazi li djelatnik nad kojim se provodi supervizija da je individualni razvojni plan djeteta ažuran i uključuje li u taj plan neki element oporavka od traume ako je uočio potrebu za time.

U komponenti supervizije koja se odnosi na razvoj, supervizor bi mogao provjeriti je li djelatnik prošao svu relevantnu obuku ili bi mogao zajedno s njim proučiti neki slučaj koji sadrži primjer kvalitetne prakse temeljene na znanjima o traumi. Tijekom pružanja podrške djelatniku tijekom same supervizije, supervizor bi trebao provjeriti uspijeva li se djelatnik nositi s izazovima rada s djecom i mladima koji su doživjeli traumu.

U 8. poglavlju Praktičnog vodiča¹⁴ izrađenog za ovaj projekt spominje se da rad s traumatiziranim osobama može ostaviti traga na djelatnicima koji rade s takvom djecom i mladima, i navodi se kako u takvim slučajevima pružiti podršku osoblju i ostalim pružateljima skrbi.



14. Praktični vodič "Sigurna mjesta, nesmetan razvoj djece: Integriranje praksi temeljenih na znanjima o traumi u sustav alternativne skrbi". Dostupan na: https://sos-dsh.hr/wp-content/uploads/2021/10/HR_Prakticni-prirucnik_web.pdf



5. POGLAVLJE

Praćenje i evaluacija procesa organizacijskog razvoja za poboljšanje prakse temeljene na znanjima o traumi

5. POGLAVLJE: PRAĆENJE I EVALUACIJA PROCESA ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA ZA POBOLJŠANJE PRAKSE TEMELJENE NA ZNANJIMA O TRAUMI

U ovom poglavlju bavit ćemo se praćenjem i evaluacijom prakse temeljene na znanjima o traumi. Naime, jedini način da utvrdite je li vaš proces implementacije bio uspješan je kvalitetno praćenje i evaluacija procesa. Praćenje i evaluacija će vam pokazati kako teče konsolidacija vaše prakse temeljene na znanjima o traumi.

ŠTO PODRAZUMIJEVAMO POD PRAĆENJEM?

Praćenje se odnosi na organiziran proces nadzora i provjere aktivnosti koje se poduzimaju u nekom projektu, kako bi se provjerilo ostvaruju li se planirani rezultati ili ne.

KORACI ZA RAZVOJ SUSTAVA PRAĆENJA

1. Na početku procesa organizacijskog razvoja, zamolili smo vašu organizaciju da pomoću **kontrolnog popisa za procjenu** utvrdi svoju polazišnu točku. Polazišna točka je nulta točka od koje organizacija kreće u smislu svog pristupa temeljenog na znanjima o traumi i prema njoj se kasnije mjeri uspješnost provedenih promjena. Preporučujemo da sačuvate informacije koje ste prikupili tijekom ovog procesa kad ste prvi put ispunjavali kontrolni popis za procjenu (vidi Prilog 1). Ako proces ispunjavanja kontrolnog popisa za procjenu budete ponavljali u redovitim razmacima, moći ćete usporediti početne informacije sa sadašnjom situacijom i vidjeti kakav ste napredak postigli u ostvarenju promjena.
2. U **akcijskom planu** vaše organizacije detaljno ste opisali vaše SMART ciljeve (upamtite da su to specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski limitirani ciljevi). Definirali ste promjene koje trebate uvesti kako biste ostvarili svoje ciljeve, kao i vremenski limitirane aktivnosti potrebne za njihovo uvođenje. Svakako trebate nastaviti pratiti i provedbu akcijskog plana.
3. Važno je uvesti redovne sastanke za praćenje kroz koje radna skupina za uvođenje promjena može vršiti revizije akcijskog plana organizacije i davati preporuke na temelju napretka procesa. Radna skupina za uvođenje promjena treba imati mehanizam za praćenje i ažuriranje planova. U Prilogu 4 donosimo jedan primjer **alata za praćenje akcijskog plana**.

ŠTO PODRAZUMIJEVAMO POD EVALUACIJOM?

Evaluacija uključuje prikupljanje informacija koje nam pomažu da procijenimo uspješnost promjena u organizaciji. Proces organizacijskog razvoja definiran vašim akcijskim planom namijenjen integriranju praksi temeljenih na znanjima o traumi u vašoj organizaciji. Evaluacija treba ispitati je li provedba vašeg akcijskog plana imala ikakvog učinka na uvođenje praksi temeljenih na znanjima o traumi u ustanove alternativne skrbi.

Za evaluaciju ishoda uvedenih promjena važno je:

1. Odrediti koji su dionici zahvaćeni procesom promjena. U slučaju ovog projekta, vjerojatno će ključni dionici biti osoblje ili pružatelji skrbi te djeca i mlade osobe. Moglo bi biti moguće i relevantno da uključite obitelji djece i mladih osoba.
2. Prikupiti informacije potrebne da se vidi jesu li promjene poduzete da se uvedu/poboljšaju prakse temeljene na znanjima o traumi imale pozitivan utjecaj na osobe koje primaju pomoć organizacije. Informacije mogu biti kvalitativne (informacije koje nam govore više o kvaliteti ili prirodi onoga što se evaluira) ili kvantitativne (informacije koje se mogu brojati, mjeriti ili imati numeričku vrijednost). U nastavku ćemo detaljnije opisati kako prikupljati kvalitativne i kvantitativne informacije.
3. Analizirati prikupljene informacije. Proučavanjem i analizom informacija moguće je procijeniti koliko su promjene učinkovite i jesu li ciljevi akcijskog plana ispunjeni.
4. Izraditi preporuke za sve daljnje promjene ako analiza odredi da su potrebne. Definiranje mogućih sljedećih koraka za daljnje integriranje praksi temeljenih na znanjima o traumi doprinosi konsolidaciji pozitivnih aspekata takve prakse unutar vaše organizacije.

NAČINI PRIKUPLJANJA KVANTITATIVNIH I KVALITATIVNIH INFORMACIJA

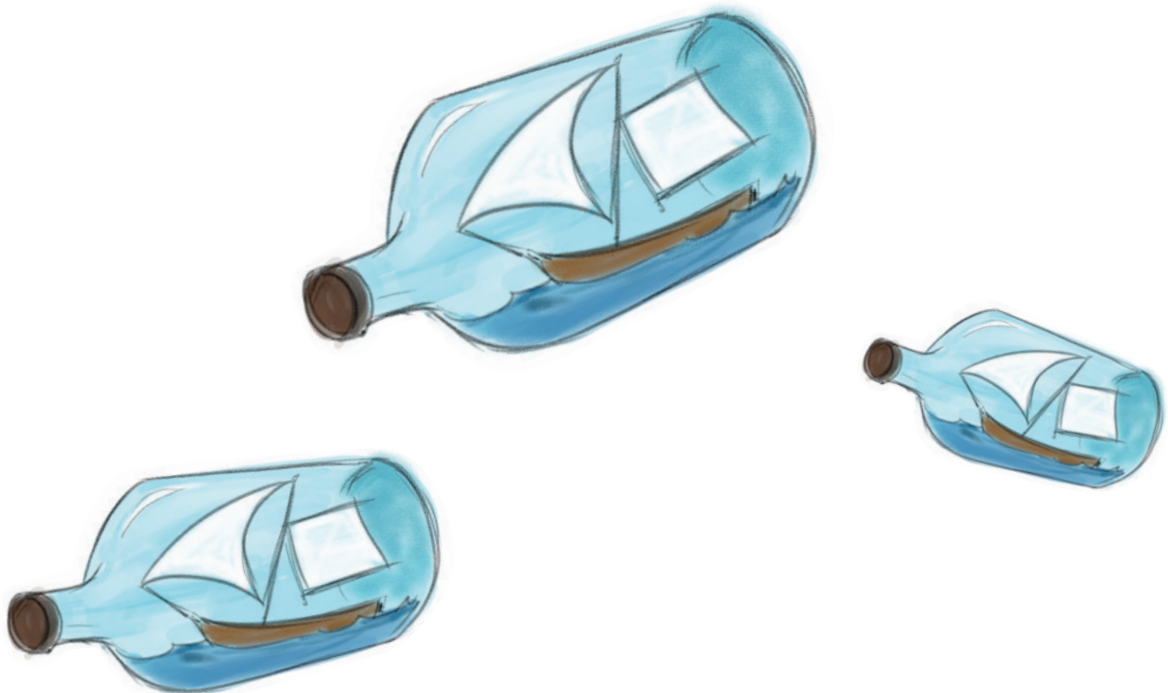
Za ovaj projekt, jedan od izvora kvantitativnih informacija bit će alat za praćenje akcijskog plana (vidi Prilog 4). Kroz taj alat dobit ćete informacije o uključenim ustanovama, o broju ostvarenih ishoda i o vremenu koje je bilo potrebno za ostvarenje tih ishoda. Ipak, s obzirom na to da bi promjene temeljene na znanjima o traumi trebale kreirati organizacijsku kulturu koja podržava prakse temeljene na znanjima o traumi, bit će važno prikupiti i kvalitativne informacije.

Upitnici su također jednostavan i učinkovit način za prikupljanje informacija za evaluaciju učinka i ishoda vaših akcijskih planova. Isti upitnik može se koristiti i prije početka implementacije i u različitim točkama nakon što je započeta implementacija akcijskog plana, npr. nakon tri mjeseca i nakon jedne godine – što vam omogućuje da radite usporedbe. U Prilogu 5, naći ćete primjere **upitnika za djecu i mlade osobe** te **upitnike za osoblje**. Sadržaj ovih upitnika temelji se na vrijednostima koje su

Harris i Falot izdvojili kao najvažnije za kreiranje organizacije koja svoj rad temelji na znanjima o traumi¹⁵.

Upitnici se rabe prvenstveno za prikupljanje kvantitativnih podataka, ali kao što smo već spomenuli, preporučujemo da skupljate i kvalitativne informacije. To se može učiniti, primjera radi, kroz razgovore s reprezentativnim uzorkom djelatnika i djece/mladih osoba. U Prilogu 6 naći ćete primjere **plana razgovora za osoblje i plana razgovora za djecu i mlade osobe**.

Molimo vas da prilikom razgovora vodite računa o tajnosti podataka. Razgovore bi u idealnom slučaju trebala voditi stručno kvalificirana osoba koja dolazi izvan organizacije, tako da tajnost podataka bude posve očuvana. Sve snimke i izvještaji koji sadrže informacije prikupljene tijekom razgovora treba anonimizirati i podatke treba sažeti na takav način da nije moguće identificirati pojedince koji su sudjelovali u razgovorima. Potrebno je poduzeti sve nužne korake da se djeci i mladima tijekom razgovora ne naškodi ili da se kod njih ne izazove stres, i treba strogo voditi računa o zaštiti sigurnosti voditelja razgovora i ispitanika. To uključuje, primjera radi, prisutnost stručnjaka koji mogu pomoći sudionicima ako se itko od njih na bilo koji način uznemiri.



15. Harris, M., & Falot, R. D. (ur.). (2001.). *New directions for mental health services. Using trauma theory to design service systems* (Nova usmjerenja za službe za zaštitu mentalnog zdravlja. Primjena teorije traume za osmišljavanje sustava usluga). Jossey-Bass/Wiley. Harris, M. and Falot, R.D. (2009.) *Creating Cultures of Trauma-Informed Care: A Self-Assessment and Planning Protocol* (Kreiranje kultura koje njeguju skrb temeljenu na znanjima o traumi. Protokol za samoprocjenu i planiranje). Community Connections, Washington DC. Dostupno na: <https://www.theannainstitute.org/CCTICSELFASSPP.pdf>



PRILOG 1

**Kontrolni popis
za procjenu:
Alat za reviziju
pristupa
temeljenog
na znanjima o
traumi unutar
organizacije**

PRILOG 1: KONTROLNI POPIS ZA PROCJENU: ALAT ZA REVIZIJU PRISTUPA TEMELJENOG NA ZNANJIMA O TRAUMI UNUTAR ORGANIZACIJE

Ovaj alat se sastoji od kontrolnog popisa za procjenu koji će vam pomoći da shvatite:

- Postojeću politiku, procese i prakse u vašoj organizaciji, kao i do koje mjere se sve to u ovom trenutku temelji na znanjima o traumi.
- Koje ćete promjene morati uvesti.

Ovaj kontrolni popis za procjenu preuzet je i adaptiran iz rada Maxine Harris i Rogera Fallota o organizacijskim promjenama koje se temelje na znanjima o traumi. Zasnovan je na pet vrijednosti koje su Harris i Fallot označili kao najvažnije pri uvođenju promjena usmjerenih na razvijanje kulture temeljene na znanjima o traumi u organizaciji. (Vidi stranice 14 i 15 ovog vodiča za organizacijski razvoj).

Tih pet vrijednosti su:

- Sigurnost
- Povjerenje
- Izbor
- Suradnja
- Osnaživanje

Sigurnost znači osiguravanje fizičke i emocionalne sigurnosti djeteta ili mlade osobe i često se smatra prvim važnim korakom u razvoju kulture temeljene na znanjima o traumi. **Povjerenje** znači da organizacija i njezino osoblje poduzimaju ono što su djetetu ili mladoj osobi obećali te da u svakom trenutku nastoje ne iznevjeriti dijete ili mladu osobu. Povjerenje se odražava i u uspostavljanju dosljedne prakse i granica te jasnom definiranju svega što se u pružanju usluge može realno očekivati. **Izbor** znači da dijete ili mlada osoba dobiva na izbor više opcija i da ima najveću moguću kontrolu nad svojim odlukama. **Suradnja** je donošenje odluka zajedno s djetetom ili mladom osobom. **Osnaživanje** znači fokusiranje na jake strane djeteta ili mlade osobe i pružanje pomoći djetetu ili mladoj osobi da bolje razvije svoje vještine suočavanja.

KAKO SE SLUŽITI KONTROLNIM POPISOM ZA PROCJENU

Kontrolni popis za procjenu ima šest dijelova. Svaki dio sadrži niz tvrdnji.

- **Ako je tvrdnja točna za vašu organizaciju, stavite u kućicu uz tvrdnju kvačicu.**
- Ako tvrdnja nije točna, **kućicu ostavite praznu.**
- Kad pogledate tvrdnje pokraj kojih nema kvačice, steći ćete opću predodžbu o aktivnostima koje morate poduzimati kako bi rad vaše organizacije postao temeljen na znanjima o traumama.

To će vam pomoći da **definirate neka ključna područja kao fokus za prve promjene koje bi vaša organizacija trebala poduzeti**, a koje uključuju integraciju **vrijednosti sigurnosti, izbora, suradnje, povjerenja i osnaživanja** tako da ih svi djelatnici, volonteri i pružatelji skrbi prepoznaju, razumiju i primjenjuju u praksi.

1. DIO: POLITIKE

U ovom dijelu, vaša organizacija treba razmisliti o tome kako je znanje o traumama integrirano u politike organizacije i koliko su eksplicitno deklarirane kao dio načina na koji organizacija radi. Upamtite, službene politike u kojima postoji definicija načina na koji organizacija pristupa traumama i oporavku od traume pozitivno doprinose razvoju organizacijske kulture temeljene na znanjima o traumama.

TVRDNJA	STAVITE KVAČICU AKO JE TOČNA
Vaša organizacija ima izjavu o viziji i misiji koja eksplicitno spominje potrebu da se u pružanju vaših usluga vodi računa o iskustvu djece, mladih osoba i obitelji koje su doživjele traumu.	
Vaša organizacija ima jasnu strategiju za komuniciranje svoje misije i vizije koja uključuje i uvažavanje pristupa temeljenog na znanjima o traumama.	
Sve preuzete obaveze rada s djecom, mladima i obiteljima koje su doživjele traumu – i rada na oporavku od traume – sadržane u vašim izjavama o misiji i viziji, dodatno su potkrijepljene politikama, postupcima, resursima i praksom.	
Politike se redovno prate i revidiraju kako bi se osiguralo da postupci koji se na njima temelje neće traumatizirati/ retraumatizirati djecu, mlade osobe ili obitelji.	

<p>Vaša organizacija ima sljedeće formalne politike koje eksplicitno uvažavaju važnost traume, uključujući:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Početne procjene kojima se utvrđuje potreba za alternativnom skrbi uključuju povijest zlostavljanja, zanemarivanja i opis odnosa i smještaja u sustavu skrbi, kao i osnovni kontrolni popis koji pokazuje koliko je izgledno da je dijete ili mlada osoba doživjela traumu (vidi Prilog 2 za primjer popisa pokazatelja traume). • Individualni razvojni planovi djece i mladih osoba koji su dio postupka planiranja skrbi, a u kojima se vodi računa o traumama, problemima vezanima za traumu i jakim stranama djeteta, mlade osobe, obitelji i zajednicama pri izradi plana za podršku i oporavak. To uključuje participaciju djece, mladih osoba i obitelji te uvrštavanje informacija o načinu na koji bi oni željeli da organizacija s njima radi u planove za njih. • S osobama koje izlaze iz skrbi provodi se pažljivo participativno planiranje koje uključuje reviziju i nove informacije o napretku njihovog oporavka od traume i koje donosi miljkaze za mogućnost daljnjeg praćenja. To uključuje svu potrebnu podršku koja mladima omogućava da se brinu za svoje mentalno zdravlje, da su informirani o dostupnim uslugama te da mogu dobiti te usluge kad im zatrebaju. • Osoblje/volonteri/pružatelji skrbi i drugi dionici imaju pristup edukacijama, što uključuje odgovarajuću razinu obuke o problematici traume i načinima rada s djecom, mladima i obiteljima koje su doživjele traumu. • Osoblje/volonteri/pružatelji skrbi dobivaju superviziju i podršku koja se odnosi na izazove rada s traumatiziranim osobama (vidi 8. poglavlje Praktičnog vodiča koji prati ovaj projekt za više informacija o traumi, a naročito o mogućoj pojavi posredovane traumatizacije). • Provodi se revizija incidenta u koji je bilo umiješano dijete ili mlada osoba – na primjer, ako je dijete moralo biti fizički sputano ili ako je došlo do fizičkog sukoba između dvije mlade osobe, a koja uvažava mogućnost da je incident možda povezan s traumom. 	<div style="text-align: center;"> <input data-bbox="1222 450 1297 528" type="checkbox"/> <input data-bbox="1222 703 1297 781" type="checkbox"/> <input data-bbox="1222 987 1297 1066" type="checkbox"/> <input data-bbox="1222 1272 1297 1350" type="checkbox"/> <input data-bbox="1222 1444 1297 1523" type="checkbox"/> <input data-bbox="1222 1630 1297 1709" type="checkbox"/> </div>
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Postupci za regrutaciju osoblja/volontera/pružatelja skrbi osiguravaju da su prošli potrebne provjere za svoje radno mjesto, to jest, da politika regrutacije novih djelatnika ima korake koji jamče sigurnost djeci kroz postupke kao što su potvrda o nekažnjavanju i dvije preporuke, i to prije provedbe razgovora za radno mjesto, ili kroz provjeru toga razumije li kandidat traumu i kako se sprječava traumatizacija/retraumatizacija djece i mladih. 	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Opisi posla sadrže uloge i odgovornosti osoblja/volontera/pružatelja skrbi koje se odnose na traumu i sposobnost rada s traumatiziranim osobama. 	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Djeca, mladi i obitelji su uključeni u usluge koje organizacija nudi – npr. u planiranje pomoći, alternativne skrbi, individualnog razvoja – a isto vrijedi i za uključenost u evaluaciju same usluge, koja traži da se proces participacije korisnika provodi na osjetljiv način kako sudionici ne bi bili retraumatizirani. 	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Postoji politika za sprječavanje vršnjačkog nasilja i za pomoć djeci i mladima izloženima vršnjačkom nasilju. 	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Tajnost podataka i dostupnost informacija, uključujući podršku za djecu, mlade i obitelji kojima se na uvid daju informacije koje se mogu odnositi na traumatske događaje u prošlosti. 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Politika za očuvanje sigurnosti djece koja uključuje izjavu o zaštiti od traumatizacije ili retraumatizacije. 	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Mehanizmi za podnošenje žalbi uključuju savjete o načinu na koji treba pružati podršku djeci, mladima i obiteljima ako se žale na prakse koje su mogle dovesti do traumatizacije ili retraumatizacije. 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Organizacija ima politiku očuvanja sigurnosti djece koja uključuje izjavu o tome što bi osoblje, volonteri, pružatelji skrbi ili druge osobe koje dolaze u kontakt s djecom i mladim osobama za koje organizacija skrbi trebali raditi ako imaju sumnje da bi neke aktivnosti organizacije ili osoblja mogle dovesti do dodatne traume ili retraumatizacije. 	<input type="checkbox"/>

2. DIO: SIGURNOST

U ovom dijelu, vaša organizacija treba razmisliti o tome kako svoje pružanje usluga učiniti što je moguće sigurnijim. To je bitno zato što je osjećaj sigurnosti jedan od kamena temeljaca oporavka od traume.

Fizički prostori u koje djeca, mladi i obitelji dolaze primati podršku dizajnirani su ili adaptirani tako da čine toplo i ugodno okruženje koje daje osjećaj sigurnosti.	
Osoblje, pružatelji skrbi, volonteri i ostali koji rade s djecom, mladima i obiteljima prolaze pažljivu provjeru kako bi se osiguralo da nisu potencijalni zlostavljači (npr. provjere na policiji, preporuke itd., intenzivni proces intervjuiranja kandidata itd.).	
Osoblje ili pružatelji skrbi u okruženjima alternativne skrbi mogu tijekom rada s djecom lako zatražiti podršku i pomoć ostalih djelatnika ili pružatelja skrbi kad je to potrebno i kako bi spriječili traumatizaciju ili retraumatizaciju (npr. kad im treba pomoć u zaustavljanju eskalacije nasilnog incidenta ili kad traumatizirano dijete treba odvesti iz nesigurne situacije itd.).	
Djeca, mladi, obitelji i ostali korisnici usluga imaju u organizaciji ili okruženju skrbi konkretnu osobu kojoj se mogu obratiti ako se osjećaju nesigurno.	
Osoblje, volonteri i pružatelji skrbi znaju kako prepoznati znakove da se dijete osjeća nesigurno i te znakove shvaćaju iz perspektive temeljene na znanjima o traumi.	
Okruženja alternativne skrbi imaju privatne prostore za osoblje, volontere i pružatelje skrbi gdje oni mogu diskutirati i evidentirati osjetljive probleme koji se tiču njihovog rada s djecom i mladima koji su doživjeli traumu.	
Rukovođeće osoblje u organizaciji razumije traumu i emocionalni utjecaj na osoblje, volontere i pružatelje skrbi koji može imati rad s djecom, mladima i obiteljima koje su doživjele traumu (npr. sindrom sagorijevanja, posredovana trauma itd.).	
Osoblje, volonteri i pružatelji skrbi imaju pristup sastancima tima, supervizijama i supervizoru kojem mogu na siguran način otkriti svoje bojazni i osjećaje.	

3. DIO: POVJERENJE

U ovom dijelu, vaša organizacija treba razmisliti o tome kako njeguje povjerenje kroz svoje pružanje usluga. Ovo uvažava da je povjerenje često bilo narušavano u životima djece, mladih i obitelji koje su doživjele traumu te da je ponovna izgradnja povjerenja važan korak na putu prema oporavku od traume.

Organizacija pazi da ona okruženja u kojima se događa prvi kontakt s djecom, mladim osobama i obiteljima budu topla i puna poštovanja.	
Organizacija razvija jasan plan koji uvažava traumu i oporavak od traume i jasno komunicira djeci, mladima i obiteljima što će se poduzeti, tko će to poduzeti, kad i zašto.	
Organizacija komunicira realna očekivanja u pogledu završetka konkretnih zadataka ili aktivnosti.	
Organizacija se ispričava djeci, mladima ili obiteljima ako dogovoreni zadaci ili aktivnosti nisu izvršeni i poduzima mjere da ispravi te propuste.	
S informacijama o djeci, mladima i obiteljima postupa se osjetljivo i objašnjavaju im se ograničenja vezana za tajnost podataka (npr. informacije o zlostavljanju će se podijeliti s drugima bez njihova pristanka).	
Organizacija potiče dosljednost prakse. Primjeri mogu uključivati napore da se spriječi promjena pružatelja skrbi djeteta dok je dijete u skrbi organizacije, ili barem da se takve fluktuacije što više reduciraju; to da cijela organizacija, od rukovodećeg osoblja do pružatelja skrbi, dijeli iste vrijednosti; ili osiguravanje jasnih i učinkovitih primopredaja dužnosti između osoblja koje definiraju pristupe koje pojedini djelatnici koriste u pomaganju djetetu.	
Rukovodeće osoblje i voditelji pružaju jasne informacije o predloženim promjenama vezanima za praksu temeljenu na znanjima o traumi.	
Rukovodeće osoblje i voditelji s poštovanjem slušaju osoblje, volontere, pružatelje skrbi, djecu i mlade osobe kad govore o svojim bojaznima i objašnjavaju što će poduzeti u vezi s tim bojaznima.	

<p>Osoblje, volonteri i pružatelji skrbi jasno razumiju važnost odnosa povjerenja u oporavku od traume i jedni druge podržavaju u provedbi praksi temeljenih na znanjima o traumi. Poznaju i u svom svakodnevnom radu primjenjuju koncepte kao što su afektivno usklađivanje, sadržavanje, mentalizacija, koregulacija, zona tolerancije.</p>	
<p>Osoblje, pružatelji skrbi i volonteri imaju mogućnost provoditi vrijeme s pojedinom djecom, kako bi djeca imala bolju šansu raditi na specifičnim međuljudskim vještinama.</p>	
<p>Osoblje, volonteri i pružatelji skrbi dobivaju obuku i redovno primaju najnovije informacije o traumi, uključujući učinak stresora na radnom mjestu.</p>	



4. DIO: IZBOR

U ovom dijelu, vaša organizacija treba razmisliti o tome do koje mjere osigurava potpunu i smislenu participaciju, slobodu izbora i kontrolu djeci, mladima, osoblju, volonterima i pružateljima skrbi. Nedostatak kontrole je nešto što osjećaju sve traumatizirane osobe. Zato bi vaša organizacija trebala propitati koliko sudionicima vraća osjećaj kontrole kroz način na koji pruža usluge.

Organizacija informira dijete, mladu osobu i obitelj o izborima i opcijama koje im stoje na raspolaganju.	
Organizacija ima proces kojim osigurava potpunu i smislenu participaciju djece, mladih i obitelji i njihovim željama pridaje odgovarajuću važnost.	
Djeca i mlade osobe dobivaju jasnu definiciju svojih prava i odgovornosti koja je prilagođena njihovoj dobi/stupnju razvoja.	
Osoblje, volonteri i pružatelji skrbi na smislen način utječu na čimbenike koji se tiču njihova rada (npr. radno vrijeme, mogućnost odlaska na dopust, vrste obuke koje se nude, uporaba i uređenje objekata u kojima rade itd.).	
Postoji ravnoteža između osobne profesionalne procjene i jasnih smjernica temeljenih na znanjima o traumi za osoblje, volontere i pružatelje skrbi, tj. postoje smjernice temeljene na politici, postupcima i protokolima, ali koje ostavljaju prostora i za stručnu djelatnikovu procjenu.	
Osoblje, volonteri i pružatelji skrbi imaju formalan i strukturiran način da daju ideje, prijedloge i povratne informacije o čimbenicima koji su povezani s organizacijom.	
Rukovodeće osoblje u organizaciji osigurava da su konzultacije s osobljem, pružateljima skrbi, volonterima, djecom, mladim osobama i obiteljima smislene i daju povratne informacije o rezultatima svih konzultacija.	

5. DIO: SURADNJA

U ovom dijelu, vaša organizacija treba razmisliti o tome do koje mjere ohrabruje suradnju između osoblja, korisnika usluga i drugih dionika. To je bitno zato što suradnja s traumatiziranim osobama i uključenost šire mreže usluga i pojedinaca može pomoći na putu prema oporavku.

Djeca, mladi i obitelji igraju važnu ulogu u planiranju i evaluaciji usluga organizacije kroz uključenost u korisničku skupinu organizacije.	
Korisnička skupina organizacije jasno razumije (u pismenom obliku u sklopu ovlasti korisničke skupine) da su djeca i mladi najveći stručnjaci za vlastito iskustvo traume.	
Organizacija ima jasnu definiciju toga kako doprinosi oporavku od traume kako bi druge organizacije razumjele njenu ulogu.	
Organizacija ima način kojim pokazuje da vrednuje mišljenja djece, mladih obitelji, osoblja, volontera i pružatelja skrbi čak i ako nije uvijek moguće implementirati sve njihove želje i prijedloge.	
Organizacija kultivira model rada "sa" djecom, mladima i obiteljima, umjesto rada "na" njima ili "za" njih, npr. tretira rad s njima kao partnerski odnos.	
Organizacija priznaje svoja ograničenja i ima jasne protokole za upućivanje djece, mladih ili obitelji u specijalističke službe za traumu kad se pokaže potreba za tim.	
Način na koji organizacija pristupa provođenju promjena potiče suradnju među osobljem, volonterima i pružateljima skrbi na svim razinama.	
Organizacija surađuje s nizom dionika kao što su partneri iz sustava za zaštitu djece, školstva i stručnjaka za zaštitu mentalnog zdravlja i među njima podiže svijest o traumi i praksama temeljenima na znanjima o traumi.	
Organizacija ima mrežu vlastitih i vanjskih stručnjaka za mentalno zdravlje, specijaliziranih za traumu i rad s obiteljima, djecom i mladima na ovom području.	

6. DIO: OSNAŽIVANJE

U ovom dijelu, vaša organizacija treba razmisliti o tome do koje mjere usluge koje pruža stvaraju prilike za osnažujuća iskustva koja bi mogla omogućiti djeci, mladima i obiteljima da imaju veći utjecaj nad svime što se događa na njihovom putu prema oporavku od traume.

Organizacija komunicira što je ostvarivo dok pomaže djeci, mladima i obiteljima koje su doživjele traumu da ostvare svoje vlastite ciljeve.	
Djeca i mladi s iskustvom skrbi i njihove obitelji dobivaju informacije o utjecaju traume i o tome kako mogu doći do usluga vezanih za upravljanje stresom i brigu za sebe.	
Djeca i mladi s iskustvom skrbi i njihove obitelji dobivaju informacije o uslugama koje mogu dobiti.	
Djeca i mladi s iskustvom skrbi imaju osjećaj da se njihov doprinos cijeni i dobivaju pozitivne povratne informacije u korisničkoj skupini organizacije.	
Osoblje, volonteri i pružatelji skrbi dobivaju resurse za izvršavanje zadataka koji se od njih očekuju.	
Rukovodeće osoblje ima pozitivan, afirmativan stav pri poticanju osoblja, volontera i pružatelja skrbi da izvršavaju svoje zadatke vezane za traumu.	
Rukovodeće osoblje obučeno je za davanje konstruktivnih povratnih informacija osoblju, volonterima i pružateljima skrbi, čak i onda kad su te povratne informacije kritički intonirane.	



PRILOG 2



Popis pokazatelja traume

PRILOG 2: POPIS POKAZATELJA TRAUME

Ovaj kontrolni popis preuzet je iz dokumenta pod naslovom “Parenting a child who has experienced trauma” (Kako biti roditelj djetetu koje je doživjelo traumu). Pripremio ga je Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi, Ured za djecu u Washingtonu, a objavio ga je portal za dobrobit djece Child Welfare Information Gateway. Možete ga preuzeti na <https://www.childwelfare.gov/pubPDFs/child-trauma.pdf>

Važno je naglasiti da ovi pokazatelji nisu dokaz da je prisutna traumatizacija, jer isti pokazatelji mogu biti prisutni i u djece i mladih koji nisu traumatizirani. Kao i u slučaju drugih kontrolnih popisa, i ovaj treba koristiti samo kao indikaciju, a prije donošenja zaključaka o nečijoj povijesti traumatizacije treba potražiti i druge izvore s dokazima za to, uključujući konzultacije sa stručnjacima za mentalno zdravlje specijaliziranim za traume u djetinjstvu.

A. TRAUMA KOD DJECE U DOBI OD 0 DO 2 GODINE

Sva mala djeca se povremeno ljute ili imaju ispade bijesa. Međutim, neki od elemenata koji slijede mogu ukazivati na traumatizaciju djeteta ako to ponašanje narušava život djeteta ili obitelji.

- Neobično visoka razina ljutnje i dugotrajni ispadi bijesa
- Dijete je uzrujano i nije ga moguće umiriti
- Lako ga je prepasti
- Prestrašeni odgovori na podražaje koji dijete podsjećaju na traumu
- Odbija ili ne može govoriti
- Gubitak vještina kao što je korištenje zahoda
- Strah od odraslih osoba i od odvajanja od roditelja ili skrbnika
- Pojava problema u prehrani, kao što su gubitak apetita, premala tjelesna težina ili probavne poteškoće
- Noćne more ili nesanica
- Povlačenje od odraslih kojima je dijete prije vjerovalo i izbjegavanje fizičkog kontakta.

B. TRAUMA KOD DJECE U DOBI OD 3 DO 5 GODINA

Uz gore navedene pokazatelje, djeca u ovoj dobnoj skupini mogu manifestirati i druga zabrinjavajuća ponašanja. Ovo je dob u kojoj djeca počinju više istraživati i sklapati prijateljstva s drugom djecom. Traumatizirana djeca mogu se razvijati sporije od svojih vršnjaka.

- Agresija ili verbalni napadi na druge
- Zapovjedničko ponašanje, kontrolirajuće ponašanje, remećenje mira
- Poteškoće s fokusiranjem ili učenjem
- Razvoj poremećaja učenja
- Mokrenje u krevet
- “Acting out”, tj. neki oblik ekstremnog i neprimjerenog ponašanja u socijalnim situacijama
- Nije u stanju imati povjerenja u drugu djecu ili odrasle
- Nedostatak samopouzdanja
- Bolovi u želucu i glavobolje
- Usamljenost
- Zbunjenost
- Pretjerano “držanje” za druge
- Razdražljivost

C. TRAUMA KOD DJECE OD 6 DO 12 GODINA

Djeca odrastaju i postaju samostalnija. Očekuje se da će imati prijatelje i društvo za igranje izvan kuće i da će se u školi integrirati. Ali ako sad počnu razvijati sljedeća dodatna ponašanja, to može ukazivati na povijest traume.

- Problemi u školi
- Poteškoće s koncentracijom
- Suicidalne misli ili postupci
- Povlačenje od prijatelja i obitelji
- “Acting out” u socijalnim situacijama
- Imitiranje traumatskog događaja
- Konfuzija
- Zloupotreba droga ili alkohola
- Poznavanje seksa koje nije u skladu s djetetovom dobi
- Pretjerana reakcija na situacije
- Ponavljanje traumatskog događaja tijekom igre
- Stvara zalihe hrane.

D. TRAUMA U DOBI OD 13 DO 18 GODINA

Tinejdžerske godine su izazov za svakoga. Važno je poznavati razliku između normalnih izazova s kojima se suočavaju svi adolescenti i reakcija koje proizlaze iz traume. Evo nekih pokazatelja na koje treba obratiti pozornost:

- Neobično visoka razina bijesa, agresije i verbalnih napada na druge
- Suicidalne misli ili postupci
- Riskantna ponašanja, uključujući seksualna ponašanja
- Nezdrave romantične veze
- Samoozljeđivanje
- Napadi panike
- Slike iz prošlosti
- Bježanje iz kuće
- Izazivanje sukoba
- Poteškoće u odnosima s vršnjacima
- Ne može zamisliti budućnost (očekuje smrt u mladoj dobi)
- Otuđenost i usamljenost
- Niska razina samouvažavanja



PRILOG 3

Akcijski
plan
(primjer)

PRILOG 3: AKCIJSKI PLAN (PRIMJER)

MOLIMO VAS DA PRIJE UPORABE OVOG PLANA IZBRIŠETE NAŠ OGLEDNI SADRŽAJ KOJI OVDJE SLUŽI SAMO KAO PRIMJER TE DA ISPRINTATE PRAZNU TABLICU KOJA SLUŽI KAO PREDLOŽAK ZA AKCIJSKI PLAN.

AKCIJSKI PLAN	
<p>Ovaj plan definira nekoliko kratkoročnih i dugoročnih ciljeva i ishoda kako bi se ispravili nedostaci utvrđeni tijekom procesa procjene prakse temeljene na znanjima o traumi.</p> <p>(Ovaj predložak je adaptiran iz rada Centra za dokaze i implementaciju. Hately-Browne, J., Hodge, L., Polimeni, M. and Mildon, R., 2019, Implementation in action: A guide to implementing evidence-informed programs and practices (Implementacija na djelu: Vodič za implementaciju programa i praksi temeljenih na dokazima). https://aifs.gov.au/cfca/sites/default/files/publication-documents/1906_implementation_in_action_1.pdf)</p>	
Svrha plana	Provedba aspekata prakse temeljene na znanjima o traumi.
Datum plana	26.6.2021.
Opseg plana Ovdje trebate definirati područje organizacije na koje se plan odnosi. Na primjer, je li u pitanju cijela organizacija? Ili samo jedan odjel? Samo jedno okruženje skrbi?	Ovaj akcijski plan odnosi se na tri ustanove rezidencijalne skrbi na našem lokalnom području.
Članovi radne skupine Ovdje trebate navesti članove skupine koja je napisala ovaj plan, kao i njihovu ulogu. Uloge mogu biti rukovoditelj, volonter, mlada osoba s iskustvom skrbi itd.	Kristien (direktorica) David (lokalni voditelj) Jan (pedagog) Remi (pedagog) Anna (mlada osoba) Janusz (mlada osoba)

PRVI DIO

U donjoj tablici navedite tri kratkoročna područja koja traže promjenu temeljenu na znanjima o traumi (nedostaci koji se mogu otkloniti u roku od 3 mjeseca).

PODRUČJE PROMJENE	PREPREKE PROMJENI	DOGOVORENE MJERE ZA UKLANJANJE PREPREKA	POKAZATELJI USPJEŠNOSTI	ROK I ODGOVORNA OSOBA ILI OSOBE
1: Osoblje, pružatelji skrbi i volonteri dobivaju termine koje mogu provoditi s individualnom djecom kako bi djeca imala bolju šansu za izgrađivanje specifičnih međuljudskih vještina.	<p>Nedostatak sredstava za izlete.</p> <p>Teško je naći redovan termin za susret s djetetom.</p> <p>Vrijeme utrošeno na vođenje dokumentacije i uredska zaduženja.</p>	<p>Organizirajte grupu za skupljanje sredstava u svakoj kući da se prikupi novac za izlete.</p> <p>Osigurajte da sastanci jedan na jedan s djetetom budu uvršteni u dnevne radne rasporede.</p> <p>Dogovorite se s kućama da se smjene reorganiziraju tako da svaki dan postoji jedan sat preklapanja između dviju smjena radi efikasnijeg rješavanja administrativnih zadataka u to doba dana.</p>	<p>Održano je jedno događanje za prikupljanje sredstava.</p> <p>Svako dijete ima najmanje 3 sata tjedno koje provodi jedan na jedan s dodijeljenim članom osoblja.</p> <p>Novi raspored smjena.</p>	<p>Jan 1 Anna 5.9.2021.</p> <p>Kristien 30.8.2021.</p> <p>David i Remi 20.9.2021.</p>
2: Prostori u kojima djeca, mladi i obitelji imaju pristup uslugama dizajnirani su ili adaptirani da stvore osjećaj topline, dobrodošlice i sigurnosti.	Financiranje drugih aspekata rada ima prioritet.	<p>Konzultacija s osobljem, djecom i mladima da se dogovore oko preuređenja dnevnih boravaka kuća uz korištenje smirujućih boja.</p> <p>Pismo za upravu u kojem se navode troškovi preuređenja.</p>	Svi dnevni boravci u kući su preuređeni.	<p>Janusz i Remi 30.8.2021.</p>

<p>3: Djeca, mladi i obitelji igraju važnu ulogu u planiranju i evaluaciji usluga organizacije kroz formiranje korisničke skupine.</p>	<p>Dobivanje pristanka djece, mladih i obitelji za sudjelovanje u korisničkoj skupini.</p> <p>Kako dobiti pristanak i obećanje uprave da će rad i preporuke korisničke skupine ozbiljno shvaćati.</p> <p>Osiguravanje sobe za sastanke korisničke skupine.</p>	<p>Organiziranje radionice za djecu i mlade kako bi se prodiskutiralo formiranje korisničke skupine i njezine uloge u kućama.</p> <p>Informacija o formiranju korisničke skupine koja se, gdje je to primjereno, šalje obiteljima kako bi se utvrdilo jesu li zainteresirane.</p> <p>Sastanci korisničke skupine se uvrštavaju u radni raspored.</p>	<p>Korisnička skupina je formirana.</p> <p>Izrađeni su uvjeti rada korisničke skupine.</p> <p>Zakazan je prvi sastanak korisničke skupine.</p>	<p>Kristien i Janusz</p> <p>30.9.2021.</p>
--	--	--	--	--

DRUGI DIO

U donjoj tablici, definirajte 3 dugoročna područja za promjenu temeljenu na znanjima o traumi (nedostaci koji se mogu riješiti u roku od 3 do 12 mjeseci).

PODRUČJE PROMJENE	PREPREKA PROMJENI	DOGOVORENE MJERE ZA RJEŠAVANJE PREPREKA	POKAZATELJI USPJEŠNOSTI	ROK I ODGOVORNA OSOBA ILI OSOBE
1: Svi djelatnici i volonteri moraju dobiti odgovarajuću razinu obuke iz pristupa temeljenih na znanjima o traumi.	Tko će mijenjati djelatnike koji izostaju s posla radi pohađanja obuke.	Izradite godišnji raspored edukacija za osoblje u sve tri kuće i svaki mjesec dajte dopust jednom djelatniku iz svake kuće da može završiti tečaj u sklopu ovog projekta, pri čemu treba paziti da u sve tri kuće netko pokriva njihove smjene. Poslužite se modulima 1 i 2 tečaja na daljinu/ preko interneta koji je izrađen za ovaj projekt kao dio uvoda za osoblje i volontere.	75% volontera sluša module 1 i 2. 50% osoblja pohađa puni tečaj. 100% novozaposlenih i volontera sluša module 1 i 2.	5.3.2022. Kristien
2: Revizija svih naših politika kako bi se osiguralo da eksplicitno spominju traumu.	Politike postoje već dugo vremena pa su se ljudi navikli na njih.	Dajte korisničkoj skupini zadatak da ispita politike i odredi gdje bi trebalo spomenuti traumu. Osoblje je dobilo nacrt novih politika.	50% službenih dokumenata je prošlo reviziju i dobilo izmjene koje uključuju traumu.	30.1.2022. David i Anna

<p>3: Molba lokalnim vlastima za financiranje privremenog referenta za edukaciju.</p>	<p>Utvrdjivanje pravilnog procesa predaje molbe oduzima dosta vremena.</p> <p>Osigurati da se molba za financiranje uklapa u financijski ciklus lokalnih vlasti.</p>	<p>Službeno odrediti vrijeme koje je Davidu na raspolaganju za skupljanje informacija o procesu.</p> <p>Kad se dobiju informacije o procesu, Kristien i Janusz trebaju raditi na dokumentaciji za traženje financijskih sredstava.</p> <p>David treba zamoliti administrativno osoblje da sazna datume novog financijskog ciklusa.</p>	<p>David treba nadređenog zamoliti za dva tjedna u kojima može raditi na ovom zadatku.</p> <p>Prvi nacrt molbe završen.</p> <p>Nora (administracija) treba saznati datume i izraditi Ganttov dijagram (gantogram). David, 5.9.2021.</p> <p>Kristien i Janusz 28.2.2022.</p> <p>Nora 30.9.2021.</p>	
---	--	--	--	--



PRILOG 4

Alat za praćenje
akcijskog plana
(primjer)

PRILOG 4: ALAT ZA PRAĆENJE AKCIJSKOG PLANA (PRIMJER)

MOLIMO VAS DA ZA UPORABU OVOG ALATA ZA PRAĆENJE IZBRIŠETE OGLEDNI SADRŽAJ U TABLICI TE DA ISPRINATE PRAZNI PREDLOŽAK.

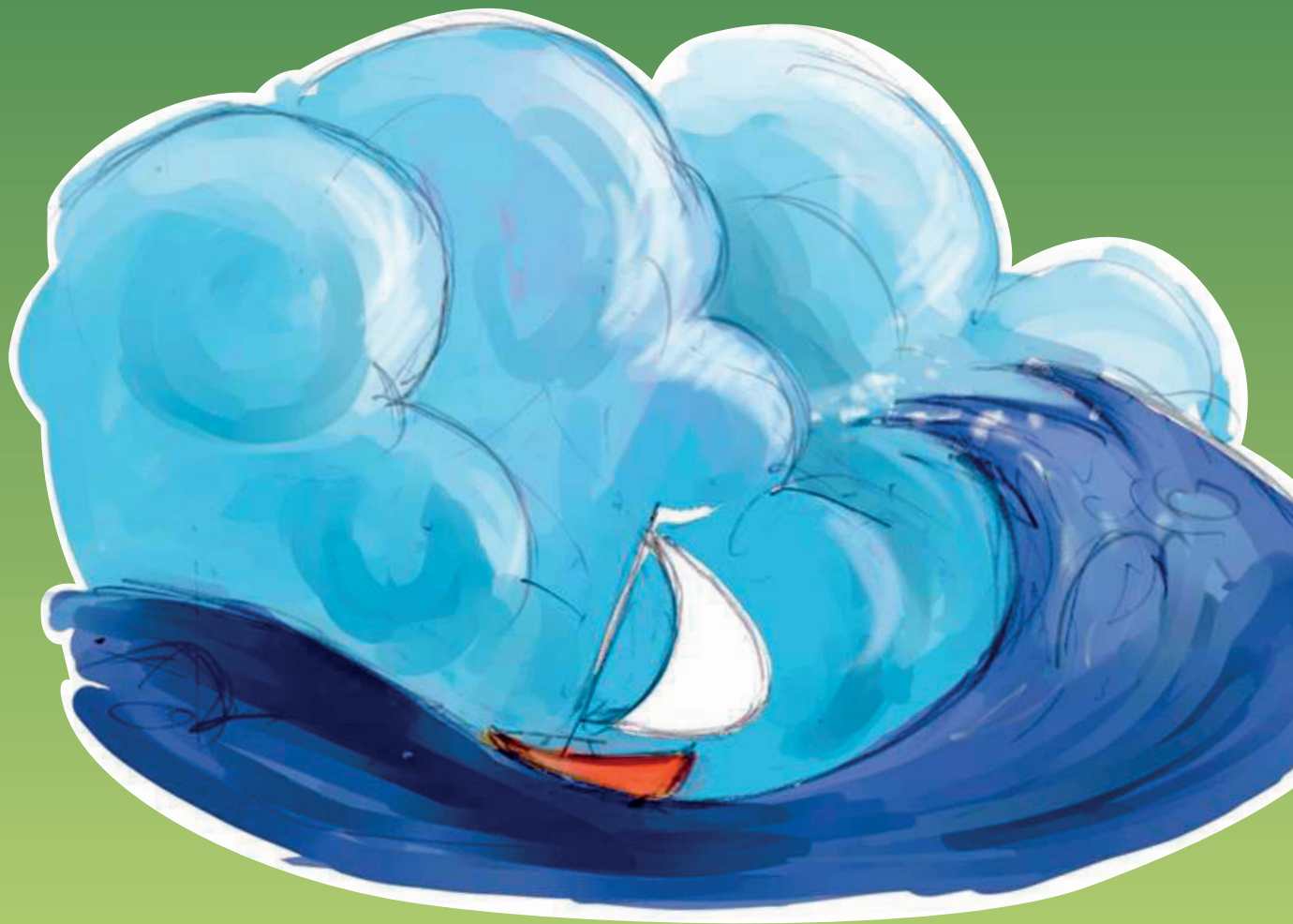
Datum sastanka za reviziju rada radne skupine za traumu: 26.7.2022.

DOGOVORENI CILJEVI	KLJUČNE AKTIVNOSTI OD PRETHODNOG SASTANKA ZA REVIZIJU	KLJUČNE AKTIVNOSTI KOJE JE POTREBNO PROVESTI PRIJE SLJEDEĆEG SASTANKA ZA REVIZIJU
<p>PRIMJER Kratkoročni cilj 1</p> <p>Organizirajte grupu za skupljanje sredstava u svakoj kući da se prikupi novac za izlete.</p> <p>Osigurajte da sastanci jedan na jedan s djetetom budu uvršteni u dnevne radne rasporede.</p> <p>Dogovorite se s kućama da se smjene reorganiziraju tako da svaki dan postoji jedan sat preklapanja između dviju smjena radi efikasnijeg rješavanja administrativnih zadataka u to doba dana.</p>	<p>Formirana je grupa za prikupljanje sredstava. 3 mlade osobe i 3 djelatnika. Skupljaju se ideje za događanje na kojem će se prikupljati sredstva.</p> <p>Uvršteno u dnevni red sastanka tima kako bi se prodiskutiralo unošenje termina za sastanke jedan na jedan u radni raspored.</p> <p>Voditelj lokalnog područja se sastao s voditeljima kuća. Predložene su tri ideje za novu varijantu smjena.</p>	<p>Odluku o događanju i datumu održavanja treba donijeti do sljedećeg sastanka za reviziju.</p> <p>Održati sastanak tima i dobiti odluku o terminima za sastanke jedan na jedan do sljedećeg sastanka za reviziju.</p> <p>Odlučiti koja bi varijanta smjena najbolje funkcionirala i započeti konzultaciju s osobljem do sljedećeg sastanka za reviziju.</p>

Kratkoročni cilj 1		
Kratkoročni cilj 2		
Kratkoročni cilj 3		

DOGOVORENI CILJEVI	KLJUČNE AKTIVNOSTI OD PRETHODNOG SASTANKA ZA REVIZIJU	KLJUČNE AKTIVNOSTI KOJE JE POTREBNO PROVESTI PRIJE SLJEDEĆEG SASTANKA ZA REVIZIJU
Dugoročni cilj 1		
Dugoročni cilj 2		
Dugoročni cilj 3		

Datum sljedećeg sastanka za ažuriranje: 30.8.2022.



PRILOG 5



**Upitnici za
osoblje i
upitnici za
djecu i mlade
osobe**



PRILOG 5: UPITNICI ZA OSOBLJE I UPITNICI ZA DJECU I MLADE OSOBE

UPITNIK ZA OSOBLJE

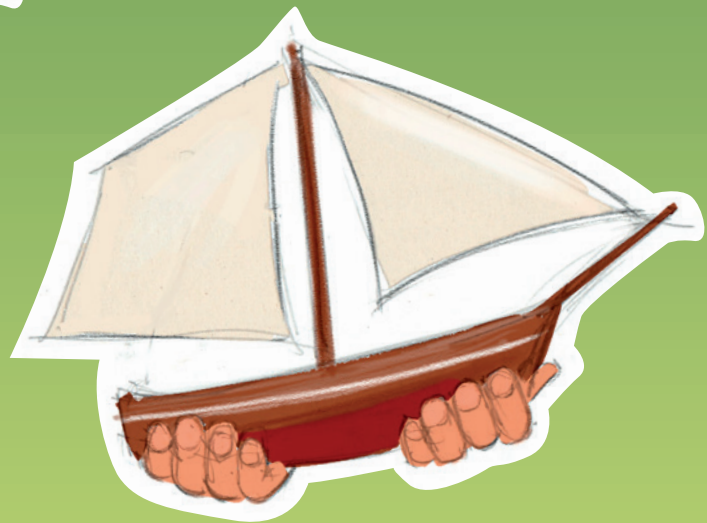
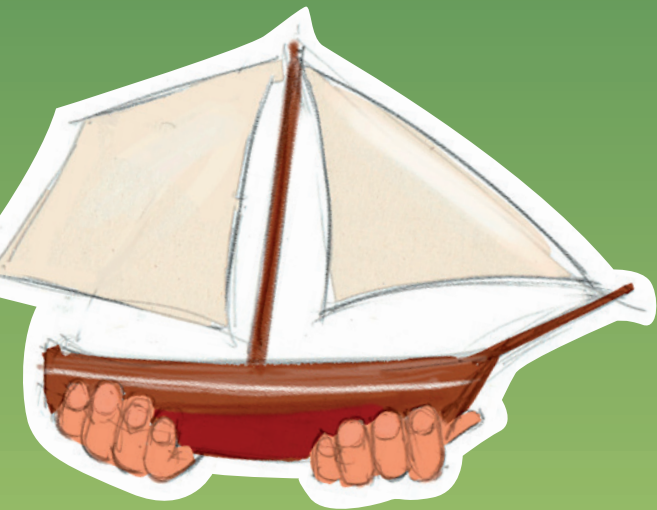
VRIJEDNOST	NA MOM RADNOM MJESTU...	Uvijek	Najčešće	Ponekad	Nikad
Sigurnost	Pazimo da je naše okruženje smirujuće i da potiče sigurnost.				
Povjerenje	Imamo mogućnost provođenja kvalitetnog vremena jedan na jedan s našom djecom i mladim osobama.				
Sigurnost	U stanju smo osigurati strukturu i dosljednost.				
Suradnja	Za djecu i mlade osobe stvaramo mogućnosti da budu uključeni u planiranje vlastite skrbi.				
Oснаživanje	Pomažemo djeci i mladim osobama da razumiju i reguliraju svoje emocije.				
Suradnja	U stanju smo uputiti dijete ili mladu osobu u odgovarajuće službe ako im je zbog traume potreban stručnjak za mentalno zdravlje.				
Izbor	U stanju smo djeci i mladim osobama omogućiti izbor oko pitanja vezanih za njihovu skrb.				

Osnaživanje	Slušamo djecu i mlade osobe i postupamo u skladu s njihovim mišljenjima.				
Povjerenje	Ulažemo vrijeme da djeci i mladima pomognemo shvatiti kako je trauma utjecala na njih.				
Povjerenje	Gradimo tople i brižne odnose s našom djecom i mladim osobama.				
Povjerenje	Pružamo našoj djeci i mladim osobama prilike da izgrade svoje samopouzdanje i samopoštovanje.				
Osnaživanje	Educirani smo o traumi i koristimo svoje znanje da pomognemo našim mladim osobama.				
Sigurnost	Primili smo obuku i podršku za deeskalaciju svih opasnih situacija u kući.				
Sigurnost	Ozbiljno shvaćamo bojazni i brige djece i mladih osoba.				
Suradnja	Dostupne su nam aktivnosti brige za sebe, razmjena s kolegama ili klinička supervizija da osiguramo podršku za sebe u našem radu s traumom.				

UPITNIK ZA DJECU I MLADE OSOBE

VRIJEDNOST	U SMJEŠTAJU U KOJEM ŽIVIM...	Uvijek	Najčešće	Ponekad	Nikad
Sigurnost	Ako imam bilo kakve strahove ili brige, ljudi koji mi pružaju podršku će me saslušati i pomoći mi.				
Povjerenje	Postoji netko tko će me saslušati kad mi je potreban sugovornik.				
Sigurnost	Osjećam se sigurno.				
Suradnja	Dobivam ohrabrenje da stvarno budem dio grupe.				
Oснаživanje	Ljudi koji sa mnom rade mi pomažu da isprobam nove stvari.				
Suradnja	Ljudi koji rade sa mnom uvažavaju moje mišljenje.				
Izbor	Kad osjetim potrebu za više prostora, ljudi koji rade sa mnom to razumiju i dopuštaju mi da imam svoj prostor.				
Oснаživanje	Ljudi koji rade sa mnom pokušavaju sagledati stvari iz moje točke gledišta.				
Povjerenje	Ljudi koji rade sa mnom mi pomažu da bolje shvatim stvari koje su utjecale na moj život.				

Povjerenje	Ljudi koji rade sa mnom mi daju osjećaj da sam voljen/a.				
Povjerenje	Ljudi koji rade sa mnom mi pomažu da se dobro osjećam sam/a sa sobom.				
Izbor	Ljudi koji rade sa mnom pomažu mi da donosim zdrave odluke.				
Sigurnost	Ljudi koji rade sa mnom mi pružaju zaštitu u smještaju u kojem živim.				
Sigurnost	Ako imam strahove ili brige, slušaju me.				



PRILOG 6



Planovi razgovora za osoblje/ pružatelje skrbi i planovi razgovora za djecu i mlade osobe

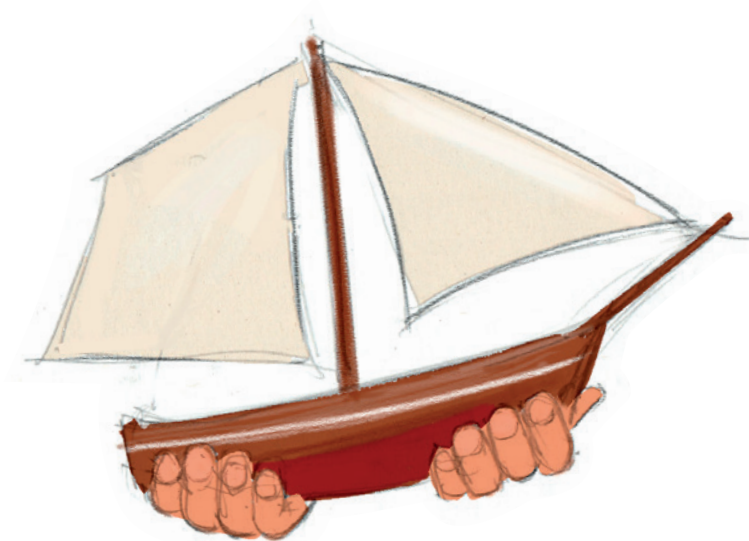
PRILOG 6: PLANOVI RAZGOVORA ZA OSOBLJE/ PRUŽATELJE SKRBI I PLANOVI RAZGOVORA ZA DJECU I MLADE OSOBE

PLAN RAZGOVORA ZA OSOBLJE/PRUŽATELJE SKRBI

- Kakvu vrstu edukacije iz traume imate?
- Služite li se pojmovima kao što su afektivna usklađenost, regulacija, mentalizacija itd. dok diskutirate o djeci sa svojim kolegama?
- Što se poduzima u ovoj ustanovi da se djeci i mladim osobama pomogne razviti povjerenje i brižne međuljudske odnose?
- Kako pomažete djeci i mladima da se osjećaju vrijednima ljubavi i voljenima?
- Što osoblje i pružatelji skrbi poduzimaju da pomognu djetetu ili mladoj osobi da učinkovito komunicira?
- Što ova ustanova poduzima da osigura strukturu i dosljednost za djecu i mlade osobe koje su doživjele traumu?
- Kakve mogućnosti rješavanja problema pružate djeci?
- Kako među kolegama u ustanovi promičete načelo pružanja dobrog primjera kroz vlastito ponašanje?
- Kako djeci i mladim osobama pomažete da se osjećaju ponosno na sebe?
- Što poduzimate da pomognete djeci naučiti kako regulirati vlastite emocije?
- Što poduzimate da djeci i mladim osobama pomognete mentalizirati?
- Kakve aktivnosti provodite da djeci i mladim osobama pomognete oko afektivne usklađenosti?
- Kad razmišljate o incidentima u ustanovi u kojima su dijete ili mlada osoba bili uznemireni, prilazite li tome iz perspektive temeljene na znanjima o traumi?
- Kako osiguravate da fizičko okruženje bude smirujuće i da potiče osjećaj sigurnosti?
- Što ustanova poduzima da osigura dostupnost zdravstvene zaštite, izobrazbe i socijalne skrbi?
- Kako se brinete za sebe i kako upravljate eventualnim stresom?
- Kako vas organizacija podržava u vašoj radnoj ulozi?

PLAN RAZGOVORA ZA DJECU I MLADE OSOBE

- Što ti je najbolje u smještaju u kojem živiš?
- Popratno pitanje: Zašto?
- Što ti je najgore u smještaju u kojem živiš?
- Popratno pitanje: Zašto?
- Ako ti je potreban razgovor s nekim tko radi s tobom, možeš li to lako ostvariti?
- Popratno pitanje: Zašto? ili Zašto ne?
- Koliko se ovdje osjećaš sigurno?
- Imaš li ovdje omiljenog člana osoblja?
- Što ti se sviđa kod te osobe?
- Imaš li ovdje člana osoblja s kojim se baš i ne slažeš?
- Zašto se ne slažeš s tom osobom?
- Pomažu li ti da se smiriš kad osjetiš da postaješ uzrujan/a?
- Što je najljepša stvar koju ti je član osoblja ikad rekao ili učinio za tebe?
- Popratno pitanje: Zašto baš to?
- Što je najgora stvar koja ti se ovdje ikad dogodila?
- Popratno pitanje: Zašto baš to?
- Pitaju li te što ti misliš o stvarima koje se ovdje događaju?
- Da postoji jedna stvar koju možeš promijeniti u svom smještaju, što bi to bilo?





**Safe
Places
Thriving
Children**