YRKESHÖGSKOLAN NOVIA

Framtidens familjecenter – en fungerande helhet

I uppdrag av Pargas stad

Slutrapport

Betty Helander

Examensarbete för hälsovårdare högre YH-examen

Utbildning inom social- och hälsovård, högre YH

Åbo 2020

EXAMENSARBETE

Författare: Betty Helander
Utbildning och ort: Utbildning inom social- och hälsovård, högre YH, Åbo
Inriktningsalternativ/Fördjupning: Ledarskap och utveckling
Handledare: Pia Liljeroth

Titel: Framtidens familjehus – en fungerande helhet. I uppdrag av Pargas stad.

Datum 16.10.2020 Sidantal 66 Bilagor 7

Abstrakt

Detta examensarbete är ett uppdragsarbete av Pargas stad/Familjehuset Ankaret. Ankaret i Pargas erbjuder familjecentrerad verksamhet, av aktörer inom social- och hälsovård samt av bildningen. För att personal inom familjecentrerad verksamhet ska svara på behovet av det stöd familjer behöver, är det viktigt att basen, d.v.s. det interna samarbetet och styrandet av verksamheten fungerar.

På basen av aktuell forskning samt facklitteratur borde självstyre som form att styra familjecenterverksamhet möjliggöras. En önskan om någon form av självstyre har också lyfts fram av uppdragsgivaren. I examensarbete kartläggs vilken form av styre Familjehuset Ankaret gynnas av. Är självstyre i Ankarhuset en möjlighet eller ses behovet av en styrande ledning som viktigare? Dessutom kartläggs vilka interna processer, innefattande personal och ledning samt övriga viktiga aktörer (politiker, tredje sektorn) i Ankaret, som behöver utvecklas. Med hjälp av Delfitekniken och där med en innehållsanalys av Ankarets egna experters utlåtanden, kartläggs utvecklingsområdena.

I Delfiundersökningens resultat framkommer att experterna som deltagit i undersökningen är redo till en förändring av hur Ankarhuset styrs. Resultatet utmynnar i utvecklingsförslag av de interna samarbetsprocesserna i Ankaret samt i ett förslag på en självstyrande form att styra Ankarhuset. Styrgruppen och samordnaren tillsammans med en coach/mentor är i nyckelpositioner. Utvecklingsförslagen kan användas av personal och ledning i Ankaret för att göra den mångprofessionella enheten livskraftigare.

Språk: Svenska Nyckelord: Familjecenter, mångprofessionellt arbete, självstyre, internt samarbete

---

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Betty Helander
Koulutus ja paikkakunta: Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK), Turku
Suuntautumisvaihtoehto/Syventävät opinnot: Kehittäminen ja johtaminen
Ohjaaja(t): Pia Liljeroth

Nimike: Tulevaisuuden perhetalo – toimiva kokonaisuus. Paraisten kaupungin toimeksiannosta

---

Päivämäärä 16.10.2020 Sivumäärä 66 Liitteet 7

Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö on tehty Paraisten kaupungin / Perhetalo Ankkurin toimeksiannosta. Ankkuri Paraisilla tarjoaa perhekeskeistä toimintaa sosiaali- ja terveyshuollon sekä sivistyksen toimijoiden toimesta. Jotta perhekeskeisen toiminnan henkilökunta voisi vastata perheiden tarvitsemiin vaatimuksiin on tärkeää, että perusta, toisin sanoen sisäinen yhteistyö ja toiminnan johtaminen toimii. Ajankohtaiseen tutkimukseen sekä tietokirjallisuuteen perustuen itseohjatuvuus muotona ohjata perhekeskustoimintaa on kehittynyt. Toivomus jonkinlaisesta itseohjautuvuusmuodosta on myös otettu esille toimeksiantajan puolesta.

Opinnäytetyössä kartoitetaan minkälaisesta ohjautuvuudesta Ankkuri hyötyisi. Onko itseohjautuvuus Ankkuritalossa mahdollisuus, tai nähdäänkö tarve ohjaavasta johdosta tärkeämpänä? Lisäksi kartoitetaan mitkä sisäiset prosessit, sisältäen henkilökunnan ja johdon kuten myös muita tärkeitä toimijoita (politiikkoja, kolmatta sektoria), tarvitsevat kehitystä Ankkurissa. Delfitekniikan avulla ja sen kautta sisältöanalyysi asiantuntijoiden lausuntojen perusteella kartoitetaan kehitysalueita. Delfitutkimuksen lopputulos osoitti, että asiantuntijat ovat valmiina muutokseen koskien Ankkuritalon ohjausta. Tutkimus johtaa sisäisten yhteistyöprosessien kehitysehdotuksiin Ankkurissa sekä ehdotukseen itseohjautuvuuden muotoon ohjata Ankkuritaloa. Ohjausryhmä ja koordinaattori yhdessä coachin / mentorin kanssa ovat avainasemissa. Henkilökunta ja johto Ankkurissa voivat käyttää kehitysehdotuksia tehdäkseen moniammatillisen yksikön elinvoimaisemmaksi.

Kieli: Ruotsi Avainsanat: Perhekeskus, moniammatillinen työ, itseohjautuvuus, sisäinen yhteistyö

MASTER'S THESIS

Author: Betty Helander

Degree Programme: Master´s degree, Turku

Specialization: Development and Leadership in Social- and Health Care Services

Supervisor(s): Pia Liljeroth

Title: The Family House of the Future – a Well-Functioning Unit. Commissioned by the municipality of Pargas.

Date 16.10.2020 Number of pages 66 Appendices 7

Abstract

This thesis has been commissioned by the municipality of Pargas/the Family House Ankaret. Ankaret in Pargas offers family-centred services provided by operators in the social care, health care and education sectors. For the staff offering family-centred services to be able to meet the support needs of the families, it is important for the foundations of the work, i.e. the internal collaboration and management of the work, to function well.

Based on a theory within the current research and specialist literature on the topic, autonomy has emerged as a way of leading the work at family centres. The commission also highlighted a wish to include some form of autonomy. This thesis will map out the kind of autonomy that the Family House Ankaret could benefit from. Is autonomy an option in the Family House Ankaret, or is the need for guidance from the management seen as more important?

I will also examine the internal processes, including Ankaret's staff, management, and other stakeholders (politicians, the third sector), which need to be developed. I will map out areas for development by using the Delphi method and content analysis of statements made by Ankaret's own experts.

The results showed that the experts who answered the form are ready for a change in how the Family house is lead. The results of the Delphi study will be presented as development proposals for the internal collaborative processes at Ankaret, and a proposal for an autonomous way of leading the Family House. The steering group and coordinator along with a coach/mentor are key in this. The development proposals can be used by the staff and management of Ankaret in order to revitalise the multiprofessional unit.

Language: Swedish Key words: Family centre, multiprofessional work, autonomy, internal collaboration

---

Innehållsförteckning

1 Inledning ... 1
2 Litteraturöversikt ... 2
3 Familjecenter – vad är det? ... 3
3.1 Tyngdpunktsområden i familjecentrerat arbete ... 5
3.2 Byggstenar för verksamhetsstruktur i utvecklingen av familjecenter ... 7
3.3 Familjecentral - en fungerande helhet ... 9
4 Modern verksamhetskultur ... 10
4.1 Mångprofessionellt arbete gynnas av autonomi ... 12
4.2 Självstyre ... 14
4.2.1 Exempel ”Helsingin sote” ... 18
4.2.2 Självledarskap ... 19
5 Familjehuset Ankaret ... 20
5.1 Struktur och beslutsbefogenheter ... 20
5.1.1 Personal ... 22
5.1.2 Sammankomster ... 22
5.1.3 Årsklocka ... 23
5.1.4 Koordinator ... 23
5.2 Kultur ... 24
5.2.1 ICDP- vägledande samspel ... 25
5.3 Utveckling och uppföljning ... 26
6 Utvecklingsprocessen ... 27
6.1 Utvecklingsbehov ... 27
6.2 Mål, syfte och frågeställningar ... 27
7 Metodologi ... 28
7.1 Delfistudie ... 29
7.2 Urval ... 30
7.3 Analys av teori - basen till Delfistudien ... 31
7.3.1 Första Delfiformuläret ... 33
7.3.2 Andra Delfiformuläret ... 34
7.4 Etik ... 35
7.5 Validitet och reliabilitet ... 36
7.6 Analys av Delfistudien ... 37
8 Resultat ... 39
8.1 Resultat av svar från första Delfiformuläret ... 39
8.1.1 Svaren till tyngdpunktsområde *förändringsbehov*, del 1 ... 39
8.1.2 Svaren till tyngdpunktsområde *verksamhetsstruktur*, del 1 ... 40

8.1.3 Svaren till tyngdpunktsområde *samsyn*, del 1 42
8.1.4 Svaren till tyngdpunktsområde *samverkan*, del 1 44
8.1.5 Svaren till tyngdpunktsområdet *kvalitativ service*, del 1 44
8.1.6 Svaren till tyngdpunktsområdet *styre av familjecenter*, del 1 46
8.2 Resultat från andra Delfiformuläret 47
8.2.1 Svaren till tyngdpunktsområdet *styre av familjecenter*, del 2 47
8.2.2 Svaren till tyngdpunktsområde *förändringsbehov*, del 2 49
8.2.3 Svaren till tyngdpunktsområde *verksamhetsstruktur*, del 2 51
8.2.4 Svaren till tyngdpunktsområde *samsyn*, del 2 52
8.2.5 Svaren till tyngdpunktsområde *samverkan*, del 2 53
8.2.6 Svaren till tyngdpunktsområde *kvalitativ service*, del 2 55
8.3 Konklusion och tolkning av resultat 56
8.3.1 Styre familjehuset Ankaret gynnas av 56
8.3.2 Faktorer som påverkar det interna samarbetet i familjehuset Ankaret . 57
8.3.3 Utvecklingsarbetet – Kartläggning av utvecklingsbehov 60
9 Avslutande diskussion 64
Källor 67

Bilaga 1 Litteratursökning

Bilaga 2 Delfiundersökning, del 1

Bilaga 3 Delfiundersökning, del 2

Bilaga 4 Uppdragsavtal

Bilaga 5 Analys av Delfi, del 1

Bilaga 6 Analys av Delfi, del 2

Bilaga 7 Utvecklingsförslag

1 Inledning

Familjehuset Ankaret i Pargas påbörjade sin verksamhet år 2009. På internationellt plan har liknande verksamhet påbörjats redan på 1970-talet. Pargas social- och hälsovård för barn och unga samt deras familjer var före sin tid, den finska familjecenterverksamheten är endast i början av sin utvecklingsfas. I Pargas fanns en drivkraft att föra familjecenter-tänket framåt, men tidvis har den avstannat. Till en del har det berott på strukturväxlingar och personalbyten, till en del på avsaknad av den gemensamma samverkan personalen emellan. Länge hade Ankarhuset en samordnande koordinator som höll husets intressen levande. Koordinatorresursen föll bort och med den delvis motivation och inspiration. Efter det har flera försök gjorts att hitta ett samspråk mellan den kvarvarande personalen och ledningsgruppen. Den mångprofessionella personalen har efterlyst en ny koordinator emedan det inte funnits tillgängliga resurser för det. Efter flera års försök att i Ankarhuset få utveckling till stånd börjar personal och ledning mötas, lyhördhet finns samt viljan att föra det mångprofessionella huset framåt. Ledningsgruppen för Ankarhuset efterlyser någon form av självstyre. Eftersom expertisen finns hos de som arbetar där har man gett som gensvar åt personalen att utveckla fritt.

Inom en kommunal organisation finns det dock inte något som är helt fritt. Ett mer övergripande familjeorienterat arbetssätt hos professionella är mycket beroende av den allmänna verksamhetskulturen och resursfördelningen (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2017) (Löfström, 2009) Inom politiken arbetas ständigt för kostnadseffektiv social- och hälsovård, som i något skede troligtvis kommer att ändra på verksamhetskulturen inom familjetjänsterna i Finland, detta igen kommer att utmana personal och ledning till att hitta nya arbetsformer (Heinonen, Ikonen, Kaivosoja, & Reina, 2018). Via examensarbetets frågeställningar framhävs vilka faktorer som påverkar Ankarets interna samarbete och vilken form av styre familjehuset Ankaret gynnas av. Syftet med arbetet är således att kartlägga behoven för utvecklingen av de interna samarbetsprocesserna i familjehuset Ankaret. Detta arbete fokuserar alltså på den interna relationen, och därmed tas för givet att god samverkan mellan dessa aktörer är till nytta för dem de tjänar. Brukar-/kundperspektivet kommer att beröras men inte ytterligare analyseras.

Examensarbetet är ett uppdragsarbete av Pargas stad/Familjehuset Ankaret och baserar sig på en djupgående litteraturgranskning. Litteraturgranskningen står som grund för påståenden till arbetets Delfiundersökning, en form av framtidsstudier. Valet av en framtidsstudiemetod gjordes för att etableringen av familjecenter i Finland enbart är i sin begynnelse och

framtiden inom familjecenterverksamheten söker sin form. Delfiundersökningen gjordes i två omgångar med hjälp av ett frågeformulär som sändes till en expertgrupp. Experterna är i vardagen en del Ankarets verksamhet. I examensarbetet analyseras resultaten från Delfiundersökningen i form av en innehållsanalys, som slutligen utmynnar i utvecklingsförslag vad gäller interna samarbetsprocesser i Ankaret samt styret av Ankarets verksamhet. Styrgruppen och samordnaren tillsammans med en coach/mentor är nyckelpersoner i utvecklingsförslagen.

2 Litteraturöversikt

En välgjord litteraturgenomgång är basen för det fortsatta arbetet (Olsson & Sörensen, 2011, s. 26). Hur teoridelen i ett arbete skapas är beroende av det ämne som undersöks, det viktigaste är att litteraturen hämtar kunskap och argumenterar för och emot problemet. Litteraturen ska vara relevant och basera sig på praktisk verksamhet. (Vilkka, 2005, ss. 24-25).

Litteratursökningen för detta arbete har skett via skolans biblioteks e-tjänster på svenska, finska och engelska. Sökorden har varit: mångprofessionellt/interprofessionellt, ledarskap, familjecenter, självstyre, social- och hälsovård, multidisciplinary/interprofessional leadership, familycentre, autonomy, social and healthcare, perhekeskus, itseohjautuvuus, monialainen, johtaminen, sosiaali- ja terveyshuolto.

Som kan märkas har termen mångprofessionell använts i olika former, interprofessionell har på svenska använts som synonym, även ”ledarskap av mångfald” har dragits paralleller med. Engelska termerna för mångprofessionell hittas som *multidisciplinary* och motsvarande *interprofessional*. På finska går termen mångprofessionell under *monialainen*.

Den färska boken (2017) *Reinventing organizations* av Frederick Laloux samt redaktörerna Martelas och Jarenkos *Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa* (2017) har fungerat som inspirationskälla för hur annan facklitteratur inkluderats i arbetet, främst vad gäller självstyre, mångprofessionellt ledarskap och kreativa lösningar inom dem.

För att nå familjecenterperspektivet och hur sektorövergripande ledarskap fungerar i Finland har THL:s (Julkari) publikationer använts flitigt, även Social och hälsovårdsministeriets (STM) samt Duodecims publikationer via Terveysportti är granskade. En glimt av det internationella perspektivet på familjecenter fås av rapporter från Sverige, bland annat

skrivna av Vibeke Bing, en betydelsefull person i utvecklingen av de svenska familjecentralerna.

Familjecenter/-centraler/-hus används i examensarbetet, dessa är synonymer för samma verksamhet.

Databaserna Emerald, SwePub, Ebsco, JBI och Doria/Elekta har gåtts igenom med hjälp av en s.k. *smal sökning*. I en smal sökning försöker man hitta så relevanta artiklar för arbetet som möjligt genom att exempelvis använda sig av Booleska AND för att förena sökorden. Nackdelen med en smal sökning är att relevant forskning även kan förloras till följd av begränsningen. (SBU, 2017, ss. 33-34). Litteratursökningen i detta arbete är gjord med en smal sökning för att få så specifik information relaterat till ämnet som möjligt samt för att tidresurserna för detta examensarbete är begränsat. Resultaten av valen presenteras i Bilaga 1. Artikelsökningen har varit begränsad till årtalen 2013–2019, eftersom det under studietiden ett flertal gånger har rekommenderats att enbart hålla sig till färsk forskning. Endast fri tillgång till artikeln och referee-granskat (inte möjligt val på Elektra/Doria) material godtogs. I sökningen har kombinationer av sökorden med Booleska operatören AND gjorts för att vidga träffarna. I de fall där intressanta källor eller ”sökord” kommit emot vid läsningen av olika publikationer, har ytterligare sökning gjorts via Google för att säkerställa att relevant information inte gås miste om. Rapporterna som använts har inte varit begränsade till årtal. Den teoretiska referensramen har byggts upp via litteraturen och med hjälp av en analys (redovisas i kapitel 7.3) av teorin har grunden för Delfifrågeformuläret skapats.

3 Familjecenter – vad är det?

Familjecentermodellen är i dagens läge en internationell modell för lågtröskelverksamhet hos barn och unga samt deras familjer vad gäller stödjandet av deras välfärd, tillväxt och inlärning. Lågtröskelverksamheten består av mångprofessionella enheter från bl.a. social- och hälsovården, bildningen och tredje sektorn. I Sverige grundades den första s.k. *Familjecentralen* år 1974. Sverige och Norge är de länder vars familjecentermodeller påminner mest om den modellen vi har i Finland idag. I England och Nederländerna finns dylika arbetsmodeller för att stödja familjer. (Kanste, Joronen, Halme, Perälä, & Pelkonen, 2018).

I början på 2000-talet fanns olika projekt runtom i Finland som tillbaka sett gjort grunden för familjecenterverksamhet. Harava-hanke i Reso kommun är ett av dessa projekt. Projektets primära uppgift var att sammanfatta splittrade tjänster riktade åt barnfamiljer samt att börja arbeta på ett mer förebyggande sätt. Harava-hanke berörde social och hälsovården samt bildningssektorn. I projektet satsade man på samarbete mellan offentligt producerade tjänster samt tredje sektorn och det som även framstod som viktigt inom projektet var att familjernas egen aktivitet och resurser skulle tas mer i beaktande i planerandet av tjänsterna. (Heimo, Oksanen, & Pusa, 2005, ss. 6-7).

Småningom började familjecenterverksamhet i Finland även synas via ministeriets olika spetsprojekt. Den modell för familjecenter som finns idag har utarbetats via spetsprojekten: PERHE (2005-2007), KASTE I (2008-2011), KASTE II (2012-2015) LAPE (2016-2018) (THL, 2012). Första definitionen på familjecenter utmynnade under KASTE II projektet och berörde till en början i huvudsak familjer med barn under skolåldern. Familjetjänster började sammanstråla för att stödja föräldraskapet och öka familjers delaktighet i samhället. Familjetjänsterna innefattade tjänster som barn- och mödrarådgivning, småbarnspedagogiken, familjearbete, familjerådgivning, barnskyddet, församlingen samt olika organisationer som stöder föräldraskapet (MLL, Marthaförbundet, Befolkningsförbundet, förbundet för mödra- och skyddshem m.fl.). Familjecentret skulle bli en plats för familjer att knyta sitt sociala stödnätverk. Familjecentermodellen är i konstant utveckling och via regeringens spetsprojekt LAPE har etableringen av familjecenter inom olika håll i Finland tagit fart (Hastrup & Pelkonen, 2016, ss. 4-5).

LAPE står för *Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma (Program för utveckling av barn- och familjetjänster)*, och till projektets målsättningar hör att göra tjänsterna mer barn- och familjecentrerade, intensivare och kostnadseffektivare samt att förnya verksamhetskulturen (THL, 2019). Till de nationella linjedragningarna för LAPE-projektet hörde även att utveckla familjecenter som en del av kommuners, kommande landskaps och olika föreningars och församlingars verksamhet (Sosiaali- ja terveysministeriö, u.d.). Inom LAPE erbjöds samma tjänster som under KASTE II men det nya projektet har också kommit att beröra tjänster för unga d.v.s. bildningsväsendet är starkt medkopplat. I ett familjecenter ska alla familjer och hela familjen vara i fokus vad gäller förebyggande och främjandet av hälsan. Ett familjecenter ska även fungera som en träffpunkt där man kan få kamratstöd (jmf. finskans *vertaistuki*) via gemensam verksamhet för familjer. (Sosiaali- ja terveysministeriö, u.d.).

Mångprofessionell hjälp och stöd i ett tidigt skede till familjer i behov är något ett familjecenter ska erbjuda. Förenad professionell kunskap och möjliggjorda resurser behövs, likaså strävar man på nationell nivå att med familjecentermodellen förnya verksamhetskulturen i hela landet inom tjänsterna för barn och unga samt deras familjer. (THL, 2018).

3.1 Tyngdpunktsområden i familjecentrerat arbete

En av de viktigaste uppgifterna för familjecentrerat arbete är att förbygga och tidigt upptäcka signaler som tyder på negativ utveckling i familjers hälsa och bastrygghet. Ju tidigare problem uppdagas desto större chans finns att påverka problemens omfattning. Genom tidigt ingripande besparas barnen och föräldrarna från framtida påfrestningar. Det förväntas på lång sikt ge samhället ekonomisk nytta i form av inbesparingar i exempelvis specialsjukvårdskostnader. (Socialstyrelsen, 2008, s. 71).

Halme, Vuorisalmi och Perälä (2014) skriver om en undersökning som gjordes för att få fram medarbetarnas syn på barnfamiljers behov av stöd och hjälp, samt tjänsternas tillräcklighet och utvecklingsbehov. I undersökningen kom även fram hur medarbetarna upplever familjernas delaktighet, beslutsfattande och samverkan inom tjänster som produceras åt barnfamiljer. Informationen till undersökningen samlades år 2009 av 457 arbetstagare som verkar inom mödra-, barn- och skolhälsovård samt av pedagoger från småbarnspedagogik, förskolan och grundskolan. Enligt Halme et al. (2014) berörde de vanligaste behoven av stöd barnets psykosociala tillväxt eller fysiska hälsa. De vanligaste orosmomenten som gällde föräldraskapet var däremot faktorer så som: brist på gemensam tid i familjen, parrelationsproblem och familjens ekonomiska situation. Enligt arbetarna som deltog i undersökningen var missbruk, närståendevåld och hot om sexuellt våld de svåraste sakerna att ta upp med föräldrarna. (Halme, Vuorisalmi, & Perälä, 2014, s. 7).

Generellt i Halme et al. (2014) undersökning kom det fram att tjänsterna som produceras åt barnfamiljer anses tillräckliga och innehållet samt kvaliteten av tjänsterna anses goda. Smågruppsverksamhet och kunskap om den mentala hälsan för familjerna ansågs otillräcklig. Enligt rapporten ansåg deltagarna i undersökningen även att det skulle vara viktigt att satsa på utvecklingen av förbyggande familjearbete. Också förminskning av gruppstorlekarna inom småbarnspedagogiken, förskolor och i den tidiga grundutbildningen ansågs vara viktigt. (Halme, Vuorisalmi, & Perälä, 2014, s. 7).

I en pilotundersökning gjord av THL år 2017 har man testat lämpligheten av ett frågeformulär som riktat sig till familjer med småbarn. Pilotstudiens formulär gavs åt familjer som besökte barnrådgivningen då barnet var fyra månader. Pilotstudien går inte att jämföras med hela Finland men studien ger ändå med sina 659 deltagare riktlinjer för vidare arbete inom tjänster för familjerna. (Klemetti, o.a., 2018, s. 4). Det som framkom i studien är att det fortfarande finns brister i vilka tjänster som finns tillgängliga för barnfamiljer när de behöver stöd i att sköta sin hälsa och sitt välmående samt när de behöver stöd i ekonomiska ärenden för att hålla familjen i balans. Enligt konklusionen av studien skulle det vara viktigt för beslutsfattare att ytterligare fundera på hur barnfamiljer kan stödjas i vardagen med att orka, sköta sin mentala hälsa, sköta familjens ekonomi samt stödjas i att finna balans mellan arbete och familjelivet. Speciellt viktig skulle det vara att ge resurser för att stödja föräldraskapet och parförhållandet. Förebyggande insatser ger långsiktiga resultat. (Klemetti, o.a., 2018, ss. 70-71).

För att kunna erbjuda det stöd familjer behöver krävs mångprofessionellt / sektorövergripande arbete (Halme, Vuorisalmi, & Perälä, 2014, s. 101). I de fall då familjerna är i behov av tidigt stöd ansåg 91% av medarbetarna som deltog i Halme et. al (2014) undersökningen att de var delvis eller helt av samma åsikt att mångprofessionellt arbete var till nytta för familjerna i den situationen (Halme, Vuorisalmi, & Perälä, 2014, s. 72). De flesta av medarbetarna som deltog i undersökningen ansåg dessutom att samarbetet fungerade bra. Speciellt mellan rådgivningsverksamheten, skolhälsovården, småbarnspedagogiken, bildningen och socialtjänsterna ansågs samarbetet vara bra, men brister mellan dessa sektorer och psykiatri- och mentalvårdstjänster samt familjerådgivning och barnskydd, missbrukarvård och hemtjänsten sågs även. (Halme, Vuorisalmi, & Perälä, 2014, ss. 101-102) .

Det att man inte lyckas samverka olika enheter emellan, som skulle enhetliggöra tjänsterna för familjerna, beror vanligtvis på okunskap om varandras arbete. Producerandet och enhetliggörandet av tjänsterna i kommunen för barn och deras familjer skulle bli klarare ifall det för sektorerna skulle finnas gemensamma målsättningar, tillvägagångssätt, resurser, tydliga ansvarsområden, och uppföljningssystem. Detta skulle möjliggöra uppföljning av de gemensamma principerna för verksamheten som helhet, inte enbart sektorsvis. (Halme, Vuorisalmi, & Perälä, 2014, s. 102).

3.2 Byggstenar för verksamhetsstruktur i utvecklingen av familjecenter

Enligt hälso- och sjukvårdslagen 2010/1326 § 4:

”*Ledningen för en verksamhetsenhet ska ha sådan multidisciplinär kompetens som främjar en högkvalitativ och säker vård, samarbetet mellan olika yrkesgrupper och utvecklandet av vård- och verksamhetsmetoder*” (Finlex, 2011).

År 2014 kom Kanste, Halme och Perälä ut med en undersökning där beslutsfattandet och utveckling kring tjänster för barn och familjer stod i fokus. Forskningen berörde starkt de sektorer som idag medverkar i ett familjecenter, d.v.s. social- och hälsovården samt småbarnspedagogiken. I undersökningen kom bl.a. fram att kommunens ekonomiska status spelar stor roll för vilka beslut som fattas inom den. Det som också stod klart efter undersökningen var att kommunens ledning, arbetarna på fältet och barnfamiljerna såg olika på hur de påverkar beslutsfattandet inom de tjänster som produceras av och för dem. Kommunala ledningen ansåg att barnfamiljerna har hög delaktighet emedan barnfamiljerna själva ansåg sig ha liten effekt på de beslut som tas. Överraskande kom Kanste et al. (2014) även fram till att forskningsbaserat arbete är av liten betydelse i de beslut som tas inom de kommunala familjetjänsterna (Kanste, Halme, & Perälä, 2014). Också när det gäller planering och utveckling av barn- och familjetjänster har kommunens ekonomi stor inverkan. Likaså var ledarskapets syn på saken inflytelserik, vilken linje kommunen väljer att ta inom tjänsterna bestäms vanligen av de olika sektorernas ledare. Löfström (2009) har i sin studie på svenska familjecentraler gjort liknande fynd (Löfström, 2009, s. 104). Kommunalpolitikerna är i dimma och skulle nödvändigtvis behöva göras mer delaktiga för att kunna ta viktiga beslut. Att inkludera familjer och evidensbaserad forskning skulle enligt Kanste et al. (2014) undersökning ge ett bredare underlag på alla nivåer för att möta det behov som finns i familjerna, bl.a. i tidigt ingripande och förebyggande arbete. Som sammanfattning av undersökningen kan konstateras att arbetstagarna såg ett förändringsbehov i verksamhetskulturen. Ett tätare samarbete och gemensamma principer måste skapas mellan de som producerar tjänster för barn och deras familjer. (Kanste, Halme, & Perälä, 2014, ss. 322-334). Liknande faktorer hade man kommit underfund med redan i ett tidigt skede, t.ex. i det tidigare nämnda Harava-hanke. (Heimo, Oksanen, & Pusa, 2005, ss. 37-38).

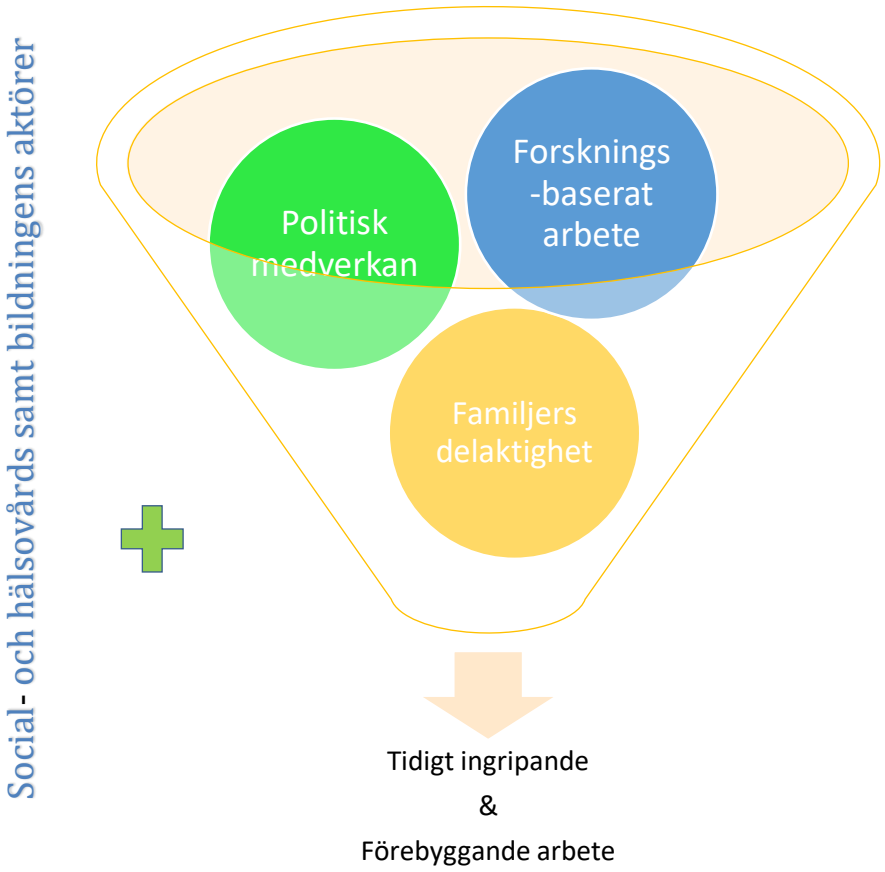
År 2016 tog familjecenterverksamheten via LAPE fart och i beskrivningen av vilka tjänster som ska erbjudas i ett familjecenter kommer man snabbt fram till att det är fråga om mångprofessionell verksamhet som ska produceras under samma tak. Onekligen leder detta

till frågor om hur och av vem ett sådant familjecenter ska ledas. Litteratur och forskning om ledarskap i familjecentermodellen är föga, det är först under senare delen av 2010-talet, som ämnet aktualiserats i Finland. Ledarskap av mångprofessionella team i andra sammanhang finns det mer om, då oftast så att teamet går under samma sektor t.ex. enbart hälsovård (ex. på team: fysioterapeut, sjukskötare, läkare) (Reeves, Lewin, Espin, & Zwarenstein, 2010, s. xiv).

Det man kommit fram till är att mångprofessionell verksamhet ställer krav på dess ledarskap. Familjecentermodellen är sektorövergripande, d.v.s. i den ingår social- och hälsovården, bildningen och i många fall även tredje sektorn. (Hastrup & Pelkonen, 2016, ss. 14-15) (Heinonen, Ikonen, Kaivosoja, & Reina, 2018, s. 122) (Kanste, Halme, & Perälä, 2014). Löfström (2009) beskriver bra dilemmat familjecentraler står inför. Samverkan inom familjecentraler innebär att olika typer av ledningsstrukturer, regelverk, finansiella villkor, verksamhetsansvar, professionell kompetens och kulturella normer kommer att behöva samordnas (Löfström, 2009, s. 104).

LAPE-projektet har utvecklat en modell för hur familjecenter ska ledas. Modellen var starkt kopplat till Juha Sipilä regeringens social- och hälsovårdsreform och hur man inom de ramarna kunde göra en mångprofessionell plattform för familjer möjlig. De eventuella landskapen och nuvarande kommunerna skulle bära ansvar för detta. I varje kommun skulle det finnas en utsedd arbetsgrupp med fokus på barn och ungas välmående och hälsa. Det skulle också finnas en utsedd ledare eller ledningsgrupp som ansvarar för att servicen förverkligas och utvecklas. Servicen skulle ledas till att vara nätverksbaserad och alla sektorer som handhar tjänster för familjer skulle enligt projektet organiseras i samspråk med varandra, arbetsgruppen och ledningsgruppen. Det viktigaste skulle vara att familjetjänsterna leds som en helhet och att informationen baserar sig på evidens taget ur kundsynvinkel, register och forskning. (Kaukonen & m.fl., 2018, s. 3). Enligt Löfström (2009) behöver också resurserna definieras och ramarna klargöras för att verksamheten för familjecentralen ska utvecklas till en självständighet som går att kontrollera. (Löfström, 2009, s. 104).

I figuren nedan tydliggörs vilka byggstenar som krävs för att tjänster inom social- och hälsovården samt bildningen ska besvara behovet för tidigt ingripande och förebyggande arbete i familjer.



Figur 1 sammanfattade ”byggstenar” i bemötandet av behovet inom familjetjänster

3.3 Familjecentral - en fungerande helhet

Vibeke Bing, socionom, förskollärare och folkhälsovetare från Sverige har gjort mycket arbete för de svenska familjecentralernas uppväxt, vad en familjecentral är idag. I sin rapport Bygga Familjecentral - en introduktion (2016) lyfter hon fram aspekter som bör tas i beaktande då man planerar familjeverksamhet i form av familjecentral. Många familjecentraler får sin början i att tjänster för barn och unga samlokaliseras, men det är emellertid inte nog. Det räcker inte att kollegan är lätt tillgänglig, fastän även det är en del av en fungerande helhet, det är den gemensamma samsynen som är det viktiga. Samsyn och samverkan uppstår inte av sig självt. Det strukturella stödet måste stärkas genom bland annat administrativa rutiner och beslutsprocesser för att ett familjecenter ska utvecklas. I de fall man kommit så långt inom familjecenterverksamhet, att samverkan kring barnfamiljerna och deras behov är tillfredställande finns det oftast hängiven personal och engagerade chefer att tacka. Samsyn innebär att alla som är involverade är överens om vad ett familjecenter är och vad man vill åstadkomma med en sådan verksamhet. Inom familjecenterverksamhet ska det

med tiden utvecklas en helhet där olika yrkesgruppers arbete griper in i varandra och nya arbetsformer växer fram. Det vill säga är det värt att lägga ner tid på samsynens inkörningsfas. (Bing, 2016, s. 5).

Syftet med samlokalisering till en familjecentral torde vara att underlätta samarbetet mellan de olika yrkesgrupperna. Yrkesgruppernas ledare, ledningsgruppen, ska tillsammans skapa en plats för professionellt samarbete, gemenskap mellan besökare och en bred service till barnfamiljerna. Sektorernas regelverk och olika professioners okunnighet om varandras arbetsformer ska inte ses som hinder. För att aktiviteter inom en familjecentral ska stödjas måste mål formuleras, planeringsarbete göras och resultat följas upp. Detta ska familjecentralens ledningsgrupp, styrgrupp och samordnare besörja. I Sveriges modell av familjecentral består ledningsgruppen av ledare från respektive sektor och styrgruppen av förvaltningschefer. Samordnarfunktionen är en tvärfunktionell mission. (Bing, 2016, s. 10).

Enligt Bing (2016) är barn- och mödrahälsovården samt öppna småbarnsfostran de som bedriver ordinarie tjänster i en familjecentral (i Sverige). Socialtjänsterna är annorlunda. Bing (2016) menar att en tydlighet kring ansvarsfördelning och gränsdragning är viktig, lika som det för de olika sektorerna är viktigt att ta hänsyn till åtagandet att bidra till familjecentralens helhet. Det är ledningsgruppen med respektive sektors ledare som ska ansvara för att de anställdas arbetsvillkor anpassas till verksamhetsidén inom familjecentralen, med hjälp av styrgruppen naturligtvis. Samordnaren är en stödfunktion för detta men i de fall där samordnaren inte har mandat är det på ledningsgruppens ansvar. (Bing, 2016, ss. 10-11).

Enligt Löfströms (2009) studie från Sverige där det bl.a. studerats samverkan mellan personal och ledning har man funnit att personalen i familjecentraler ofta saknar närvaron av ledarskapet, tillika som den givna handlingsfriheten ofta uppskattas. För att handlingsfriheten ska fungera behöver styrgruppen enligt studien ha ett tydligt mandat för att erbjuda verksamheten den struktur den behöver. (Löfström, 2009, s. 105).

4 Modern verksamhetskultur

Enligt Sydänmaalakka, (2015 s. 15-16) krävs effektivare metoder än tidigare för att styra upp dagens offentliga social- och hälsovård, som innefattar åldrande befolkning, svagare statlig ekonomi och rikligare skuldsättning. Det statiska administrationssystemet måste avvecklas för innovation. Inom offentliga sektorn behöver man börja ifrågasätta de nutida

handlingarna samt avverka onödig byråkrati och förenkla ledarskapet. Social- och hälsovården leds av politik- och tjänstemannaledarskap varav båda behöver förnyas, dessutom behöver samarbetet dem emellan förstärkas. Finlands politiska ledarskap är enligt Sydänmaalakka (2015) i kris. Det saknas visioner, strategier och besluten blir ogjorda och än mindre förverkligade. Problemen löses ej utan flyttas framåt. För att få detta i schack måste man öppna sig för ett samarbetande nätverks-tänk där hierarkier bryts ned. Nya visioner och värderingar samt organisationskulturer måste sättas ut i kollektiv. Sydänmaalakka beskriver att dominerande ord som att beordra och kontrollera måste ersättas av de mer liberala orden som inspirera och motivera. (Sydänmaalakka, 2015, s. 16).

Organisationsutveckling i moderna organisationer är en planerad förändring där demokratiska värderingar är av stor vikt. Redan på 1930-talet ville man utveckla mer humana demokratiska organisationer där deltagande, personlig utveckling och samarbete betonades. Att delaktighet inte bara är en möjlighet, utan även klassas som någonting bra, har fortfarande en stark ställning inom organisationsvärlden. För att få till stånd en organisationsutveckling krävs en förändring där fokus sätts på att inställningar och uppfattningar. En effektiv organisationsförändring måste alltså börja med en kulturförändring. Jacobsen och Thorsvik (2013) har exemplifierat tre faser som en organisationsförändring måste genomgå, dessa är: upptiningsfasen, förändringsfasen och nedfrysningsfasen. Det går ut på att först bygga upp motivation till förändring, sedan åtgärda förändringen och till sist stabilisera de nya åtgärderna i organisationen. Kulturförändringen inom organisationsutveckling innebär att alla människor önskar sig ett frivilligt samarbete för det gemensamma bästa och ingen egentlig konflikt råder mellan ledarskapet och arbetstagarna. Organisationsutveckling ska grunda sig på en positiv människosyn där det tas för givet att alla vill utveckla och lära sig. Där människor ges frihet kommer de själva att göra det bästa av friheten. Utveckling sker enbart genom en öppen och fri dialog mellan människor och grupper. Modern organisationsutveckling antas vara relativt platta organisationer med ett brett deltagande, med många synpunkter fås god kvalitet på de beslut som fattas. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, ss. 374-376)

Lampinen, Suutala och Konu (2017) har gjort en undersökning om hur en känsla av gemenskap är kopplad till organisatorisk förbindelse och kvalitet på service. Lampinen et al. (2017) har riktat undersökningen till inom social och hälsovården och undersökningen besvarades av 136 (svarsprocent 56%) ledare i Finland inom just den sektorn. Resultaten visar att känslan av att höra till en gemenskap, ömsesidig tillit och uppskattning tillsammans med öppen interaktion kolleger emellan bidrar till organisatorisk förbindelse. Motsvarande

var ett öppet informationsflöde inom organisationen och arbetets meningsfullhet och uppskattning kopplat till förhöjd kvalitet på servicen. (Lampinen, Suutala, & Konu, 2017, s. 378).

Öppen interaktion och tillit beskrevs i forskningen som att det är tryggt att i arbetsgemenskapen föra fram sin egen åsikt. Det att arbetet som görs på fältet uppskattas i gemenskapen anses ha inverkan både på hur man förbinder sig till organisationen och på kvaliteten på servicen som produceras. Meningsfullt arbete innebär enligt forskningsresultatet också en viss form av autonomi, d.v.s. rätten att verka och ta beslut på egen hand. Då känslan av att ett meningsfullt arbete görs, ökar kvaliteten och produktiviteten inom organisationen. Uppskattning av närmaste ledning av det arbete som utför anses likaså ha en höjande effekt på servicekvalitén och förbindelsen till organisationen inom den finländska social- och hälsovården. Då arbetet uppskattas ökar det de anställdas välmående som i sin tur bidrar till den positiva effekten. I Lampinen et al. (2017) forskning framkommer också att tillgång till öppen information är en mycket viktig del av hur kvalitativ servicen som erbjuds är och hur stark förbindelse man har till den organisation man arbetar i, informationen inom organisationen borde vara mer lättillgänglig och transparent. (Lampinen, Suutala, & Konu, 2017, ss. 387-389).

4.1 Mångprofessionellt arbete gynnas av autonomi

Stora organisationer med många olika specialiseringar är ofta särskilt komplexa, tillika som de olika specialiseringarna ofta medför ekonomisk nytta. Denna form av kunskap kräver dock att någon samordnar och styr det nödvändiga samarbetet mellan funktioner och specialister för att realisera sina verksamhetsmål. Människor inom olika enheter ska samarbeta mot gemensam riktning och arbetsuppgifterna som finns i arbetsflödet ska kopplas till varandra. Detta kan vara en form av horisontell arbetsdelning. Den vertikala arbetsdelningen är enligt Alvesson och Sveningsson (2012) inte mindre komplext, d.v.s. fler chefsnivåer kräver också samordning och kontroll mellan de olika nivåerna. Platta organisationer med färre nivåer anses vara att föredra idag, dessa organisationer är i regel mindre byråkratiska och således mer flexibla. Färre nivåer i en organisation ställer dock krav på det ledarskap som finns eftersom alla underordnades förväntningar riktas just dit. Vissa organisationer drar nytta av flera mellannivåer emedan mer kunskapsintensiva verksamheter med självgående medarbetare kräver mindre tillsyn av cheferna. (Alvesson & Sveningsson, 2012, ss. 148-151).

Smith et. al (2017) har gjort en litteraturbaserad forskning kring ledarskapet i interprofessionella social- och hälsovårds team. I Smiths et al. (2017) forskning var syftet att studera vad ett effektivt ledarskap är i de interprofessionella teamen. Viktiga element för ett interprofessionellt ledarskap är enligt Smith et al. (2017) förmågan att skapa förändring, kreativitet och innovation. Fokus på interprofessionellt ledarskap är ett mer delat, samarbetsvilligt och kollektivt ledarskap fastän interprofessionellt ledarskap även motargumenteras ha nytta av ett mera strikt ledarskap. Inom interprofessionellt ledarskap bör ändå tas i beaktandet att expertisen inom interprofessionella team ofta är hög och behöver därför ges utrymme att verka mer autonomt. Att som ledare inom interprofessionella team satsa på team-bildning i form av olika interventioner är viktigt. Smith et al. (2017) menar även att speciellt sektorövergripande (där andra sektorer än social- och hälsovård också ingår) interprofessionellt ledarskap är utmanande och att det i ett sådant ledarskap är att främja att ledaren är en del av själva teamet då ledarens egen profession inte räcker att täcka hela teamets expertis. (Smith, o.a., 2017, ss. 1751-1879).

I den systematiska litteraturöversikten gjord av Sangaleti, Scweitzer, Peduzzi, Zoboli och Soares (2017) finns liknande fynd. Forskningen är internationell och omfattar interprofessionellt arbete inom primärhälsovården, 6 av artiklarna som ingår i översikten är fördjupade i primärhälsovårdens arbete med familjer (exempelvis *”included family health teams*”). Det som igen framkommer är att maximalt utnyttja interprofessionell kunskap inte är lätt. Det behövs enligt översikten ständigt satsas på team-bildning och öppen tillgång till information. Möten ansikte mot ansikte föredras för att hålla kommunikationen i teamet god. Enligt Sangaletis et al. forskning är också här delat ledarskap att föredra för att lösa konflikter och problem smidigast, det gäller att få personalen att förstå att alla arbetar för samma sak trots bakomliggande profession. Goda relationer personalen emellan bidrar enligt forskningen till bättre kontinuitet i vården. (Sangaleti, Schweitzer, Peduzzi, Zoboli, & Soares, 2017, ss. 2723-2736).

Enligt Sydänmaalakka (2015) ska mångfald inom organisationer räknas som en resurs som erbjuder många nya möjligheter. Allmänt kan sägas att multidisciplinära team producerar kreativare idéer. Till ledarskapets uppgifter hör att medvetandegöra vilka utmaningar och möjligheter mångfald utgör genom att lära känna sig själv och sin egen kulturpreferens. Öppenhet att förstå och godkänna olikheter krävs. Positiv nyfikenhet och sensitivitet behövs också för att nyttja teamets mångfald. (Sydänmaalakka, 2015, s. 159).

Monica Rolfsen (2013) skriver i en ledarartikel om självstyrande team och dess funktionalitet. Enligt Rolfsen (2013) kräver hög prestation av ett självstyrande team ett demokratiskt ledarskap i form av t.ex. delat ledarskap. Mångprofessionella autonoma team är av hög relevans i den snabba takt kunskap ökar och enligt Rolfsen (2013) besitter ingen ensam ledare den färdighet och information mångprofessionella team behöver. I ledarartikeln tas även upp olika faktorer som främjar mångprofessionella team till att vara högpresterande, dessa är: gemensamma målsättningar, sammanhållning, öppenhet, inlärning i grupp och individuellt samt feedback. Dessutom kan prestationen i mångprofessionella team höjas genom att öka teamets självstyre. (Rolfsen, 2013, ss. 240-243). År 2014 gjordes en undersökning där man ville veta ifall coacher som tilläggsresurs i mångprofessionella team kan användas för att höja teamets prestationsförmåga. I undersökningen deltog medarbetaren, medarbetarnas ledare samt coacherna för två olika mångprofessionella team inom vården. Resultatet i undersökningen var att prestationsförmågan höjs så länge coachens funktion har betoning på att på plats och ställe vara till nytta. Coachen ansågs viktig i att befrämja de interna relationerna i det dagliga arbetet. (Godfrey, Andersson-Gare, Nelson, Nilsson, & Ahlstrom, 2014).

4.2 Självstyre

"*Att få till stånd en sådan atmosfär så att alla faktiskt jobbar för samma sak*" (Föreläsning av T. Weckström-Lundell, 23.11.18).

Det är inget nytt att man länge studerat organisationer och hur människorna inom dem torde fungera. Frederick Laloux pratar om ett nytt paradigmskifte som medför Teal-organisationer. Teal-organisationer är en utvecklingsprocess där människan ges nya förutsättningar i rollen som medskapare i förverkligandet av organisationens syfte. (Laloux, 2017, s. 6). Grundarna av teal-organisationer använder metaforen levande organism eller ett levande system för arbetsplatserna de strävar efter att skapa. Enligt Laloux's avhandling finns det tre genombrott i teal-evolutionära organisationer, dessa är självstyre, helhet och det evolutionära syftet. (Laloux, 2017, s. 83).

Självstyre delas in i strukturer och processer och går ut på att bryta ner hierarkier till s.k. självstyrande team. Laloux exemplifierar självstyre via existerande organisationer, bl.a. Buurztorg och Favi, båda organisationer inom vårdsektorn. Självstyrande team rekommenderas ha högst 12 medlemmar där uppgifter delegeras jämlikt mellan varandra.

Verksamheten planeras via team-möten och regelbundna coachmöten. (Laloux, 2017, s. 100).

I självstyrande team finns inga chefer utan allt beslutsfattande sköts inom teamet med hjälp av en coach. Det vill säga, det finns inga administratörer, planerare, telefonister eller dylikt. Coachen har ingen hierarkisk makt men är av stor betydelse när det gäller för teamet att lösa problem. Coachen fungerar som en rådgivare och gör teamen uppmärksamma på mindre produktiva beteenden samt varnar om kritiska situationer. (Laloux, 2017, s. 99).

Ett självstyrande team har ett minimum av stödfunktioner (personalhantering, strategiplanering, ekonomi, riskhantering m.m.). I teal-organisationer finns det fåtal som arbetar med det och även i detta fall har dessa personer ingen beslutsfattande auktoritet. Många typiska stödfunktioner flyttas över till teamen, t.ex. rekrytering. Om teamet själv får besluta om att de behöver mera resurser och vem de väljer, är sannolikheten störst att de får in någon som lämpar sig bra. (Laloux, 2017, ss. 101-102). Självstyrande team har ingen ledningsgrupp och enbart få möten då behov uppstår, på detta vis följer strukturen behoven som uppstår och inte tvärtom. I Laloux undersökning har man även lagt märke till att då teamen själva får koordinera sin verksamhet och utbyta kunskap med de andra teamen blir detta effektivare. Representanter från teamen möts regelbundet några minuter för att höra hur det går, om någon är över eller underbemannad tar representanten detta tillbaka till sin grupp och hör ifall någon vill hjälpa till i det andra teamet, på frivillig basis fungerar verksamhet bättre. (Laloux, 2017, ss. 107-108). När man lyckats skapa förtroende i teamet kommer ansvarighet i gengäld. Gentemot hierarkier regleras systemet av förebilder och grupptryck på ett bättre sätt än det någonsin gjorts. Teamen ansvarar för att sätta sina egna mål och känner sig ärade att uppfylla dem. Det behövs ingen ledning eller kontrollsystem för att bli sporrade till att prestera. Om det är någon i teamet som försöker åka snålskjuts på systemet kommer medlemmarna snabbt att upplysa denne hur de känner (Laloux, 2017, s. 113).

Till de självstyrande processerna hör allt från rutiner för beslutsfattande till informationsflöden, från investeringar till utvärderingar av prestationer samt belöningsprocesser. Om det inte längre finns någon chef, behöver man veta hur beslut ska tas, vem som får spendera organisationens pengar etc. Enligt Laloux har organisationer löst beslutsfattandet via rådgivningsprocesser som egentligen är väldigt enkelt: i princip kan vilken person som helst fatta beslut men där innan måste denne fråga om råd av alla berörda parter och människor med expertis berörande beslutet. Att undgå rådgivningsprocessen har

i dessa organisationer varit en av de få situationer man kan få sparken för (Laloux, 2017, ss. 134-135).

För att göra rådgivningsprocessen lyckad, d.v.s. ge beslutsfattandet och makten åt arbetarna, har man ändrat på antaganden om arbetstagarna och via detta har man lyckats motivera personalen i sitt arbete så pass mycket att det verkligen fungerat, bättre än tidigare. Några motiverande antaganden är att arbetarna är kreativa, hänsynsfulla, pålitliga vuxna människor som är kapabla att fatta viktiga beslut. Dessutom har man insikt i att arbetarna kan fela, vi gör misstag, ibland med flit. Arbetstagarna ska ses som unika och som att de vill använda sina talanger till nytta för organisationen. Det antas även att om det inte finns glädje i arbetsgemenskap nås inte de resultat som eftersträvas. Sist men inte minst är antagandet om att värde skapas på verkstadsgolvet. (Laloux, 2017, ss. 143-145).

För att rådgivningsprocessen ska fungera krävs att all information är tillgänglig för alla i realtid, även den information som har med organisationens finanser och löner att göra. Konflikter löses i teamet utan utomstående, uppsägningar är sista steget i en mekanism för konfliktlösning, men i praktiken mycket sällsynt eftersom teamet ofta på egen hand kommer till en lösning. (Laloux, 2017, s. 181).

Laloux beskriver helheten i teal-organisationer som att bland annat bjuda in vår mänsklighet till jobbet och han anser att självstyre avsevärt minskar de subtila nivåer av rädsla som hindrar oss från att vara oss själva (Laloux, 2017, s. 185). Trygga arbetsplatser skapas genom att höja allas medvetenhet om de ord och handlingar som skapar eller underminerar en trygg arbetsmiljö. I teal-organisationer finns utrymme för reflektion genom att t.ex. skapa kollektiva tillfällen för självreflektion genom rutiner som gruppcoaching, teamledning, större gruppreflektioner och tysta dagar. (Laloux, 2017, ss. 192-195).

Den fungerande helheten beskrivs av att t.ex. möten har specifika mötesrutiner för att hålla egon i schack och se till att allas röster blir hörda. Likaså avsaknad av yrkestitlar och arbetsbeskrivningar tvingar människor att finna identitet på ett djupare plan. Utbildning ansvarar var och en för själv men kulturutbildning satsas på. (Laloux, 2017, ss. 238-239). I teal-organisationer vill man framhäva att på riktigt sträva till det etiskt rätta, istället för att fråga vad det kommer att kosta frågar man vad som är det rätta att göra (Laloux, 2017, s. 213).

Det evolutionära syftet handlar inte om att utsätta konkurrens eller om organisationens överlevnad, utan att verkligen följa det syftet man utsatt. I teal är lönsamheten en biprodukt

av ett väl utfört arbete, genom att fokusera på syftet snarare än på vinst, tycks vinsten strömma in desto rikligare. (Laloux, 2017, ss. 240-245).

Också i Finland har man velat pröva på självstyre inom vårdteam. Debora är ett finskt vårdföretag som har tagit modell av det holländska Buurtzorg och år 2015 startade man upp de första självstyrande teamen. Teamen fick tydliga målsättningar vad gällde bland annat erbjudande av kvalitativ vård till kunden, budget och den egna arbetshälsan. För att följa upp målsättningarna fick teamen en coach. Coachen höll i trådarna för att planera och hålla de veckovisa mötena teamet hade. Till en början hade teamen också en förman, men denna funktion behövdes snart inte mer. Numera hjälper coachen teamen med praktiska arrangemang för verksamheten, dessutom har coachen till förfogande servicekoordinatörer som fungerar som mellanhand mellan arbetsgivararen och arbetsfältet. (Martela & Jarenko, 2017, ss. 269-270)

År 2014 gjordes en undersökning där man ville veta ifall coacher som tilläggsresurs i mångprofessionella team kan användas för att höja teamets prestationsförmåga. I undersökningen deltog medarbetaren, medarbetarnas ledare samt coacherna för två olika mångprofessionella team inom vården. Resultatet i undersökningen var att prestationsförmågan höjs så länge coachens funktion har betoning på att på plats och ställe vara till nytta. Coachen ansågs viktig i att befrämja de interna relationerna i det dagliga arbetet (Godfrey;Andersson-Gare;Nelson;Nilsson;& Ahlstrom, 2014, s. 461).

Enligt Martela & Jarenko (2017) skulle det också vara viktigt för att höja produktiviteten och effektiviteten, förbättra kundupplevelser och arbetshälsan, att tänka i självstyrande banor vad gäller den offentliga social- och hälsovården. Styrkan i stora offentliga organisationer är arbetstagarnas karriär-stigar, d.v.s. arbetstagaren kan med sin utbildning skapa bredare kunskap genom att arbeta inom organisationens olika enheter. Den offentliga social- och hälsovården bibehålls stark via en kultur som är kunskapshöjande och via en sektorövergripande samarbetsanda, detta kräver dock att sättet att leda och samarbeta inom organisationen förnyas. (Martela & Jarenko, 2017, s. 270).

En självstyrande verksamhet passar dock inte för alla, exempelvis var det 15% av Buurtzorgs personal som slutade då företaget gick in för självstyrande team, detta p.g.a. anpassningsproblem till den nya metoden. (Martela & Jarenko, 2017, s. 270).

För att en individ ska klara av självstyre behöver denne nya färdigheter. T.ex. måste man kunna fungera med andra i team, ta ansvar för helheter (inte bara för det egna området) och

stödja andra utan enskild begäran. Dessutom måste envar förstå servicens kostnadsstruktur och vad som kan tänkas påverka den. Viktigaste utav allt är dock att kunna leda sig själv. I stora organisationer kunde det vara av nytta att först träna personalen i självledarskap innan självstyre presenteras till enheter. Dock kan självstyrandegraden variera i stora organisationer och dess enheter. (Martela & Jarenko, 2017, s. 271).

4.2.1 Exempel ”Helsingin sote”

I Helsingforsregionen har man gått in för att integrera social- och hälsovården med varandra. Detta har lett till levande förändringar i verksamheterna och processerna de medför. I detta förändringsarbete var målsättningen att förbättra tillgängligheten, kundupplevelserna, inverkan på samhället och produktiviteten, dessutom har man velat förbättra personalens kunskaper. Uppbyggnaden av familjecenter har bland annat varit ett resultat av det förändringsarbete som skett. I samband med förändringsarbetet har ledarskapet synats och man har velat börja med att utveckla det för att komma åt att göra större förändringar inom organisationen. Inom social-och hälsovården i Helsingfors arbetade år 2016 kring 16 000 människor. Ledarskapets utvecklingsbehov har framstigit av olika enkäter till personalen och via ledarskapets egna utvärderingar. Arbete i mångprofessionella team har inneburit att arbetstagarna önskat mera frihet att agera samt att göra beslut. Dessutom har man önskat bättre växelverkan mellan personal och ledning och efterlyst mera öppenhet i beslutsprocesserna. I ”Helsingin sote” byggs mångprofessionella självstyrande team upp och i enlighet med detta projekt har det kommits fram till olika kriterier vad gäller ledarskapet i dessa mångprofessionella team. För att lyckas med självstyrande team måste ledarna leda enligt principen *människonära deltagande,* som innebär att arbetstagarna och kunderna är med och påverkar servicen som produceras. Mångprofessionellt teamarbete ska arbetas för och coachande förmansarbete utföras. Målsättningarna för teamen ska vara tydliga och i gjorda i samförstånd med personalen och det ska finnas gemensamma ”spelregler”. Utvecklingsprocesser ska ske smidigt, det vill säga måste hinder för utveckling bearbetas. Sist men inte minst ska ledarskapet i självstyrande team leda personalen till kunskapsinriktat arbete. (Martela & Jarenko, 2017, ss. 274-282).

Genom att leda via dessa kriterier utvecklas en sådan kultur som service-kedjan behöver. För att en organisation ska vara självstyrande krävs också att arbetstagarna lever upp till dessa kriterier, det är då samarbetet växer fram. Det är viktigt att gränserna för samarbetet minimeras och arbetstagaren vet via vilken kanal kunden smidigast kan få tillgång till de tjänster hen är i behov av, utan att bli ifrågasatt. För att styra upp en organisation i kalibern

som social- och hälsovårdssektorn i Helsingforsregionen är det även ytterst viktigt att det finns tillräckligt med information och att informationen följs upp med jämna mellanrum, ex. via indikatorer för hälsa och välfärd. (Martela & Jarenko, 2017, ss. 274-282).

4.2.2 Självledarskap

Självledarskap är något som aktualiserats under 2010-talet (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 422). Det har hävdats att en av de mest väsentliga ledningsuppgifterna i dagens samhälle är att få medarbetarna att leda sig själv. Teorin om självledarskap kallas även superledning. För att lyckas med självledarskap måste ledaren hjälpa medarbetarna att bli skickliga, tillika som den enskilda individen måste lära sig att hjälpa andra att bli bättre på att förverkliga gemensamma mål. Medarbetaren måste inse att hen inte är bättre än det team hen ingår i. Ett lyckat självledarskap utvecklar hos individen ett genuint intresse och ett äkta ansvar för hur ett kollektiv fungerar. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 424). Det går inte att lära andra till självledning innan man lär sig leda sig själv. Det kräver att man måste lära sig att sätta mål samt finna motivation som leder till prestation. Man måste även kunna belöna sig själv för goda prestationer, samtidigt som man måste kunna kritiskt värdera sig själv och de egna prestationerna. Endast på detta vis kan man fungera som förebild åt andra. Det finns vissa centrala element som betonas för att leda till utveckling med denna strategi. Ett element är att hålla sig positiv till utmaningar, att tänka: dessa bemästrar vi. Ett annat är att nyttja teamarbete för att skapa laganda. Viktigt är naturligtvis också att ge teamet större självständighet, inflytande och kontroll över sina arbetsuppgifter. Ledarens roll är att främja medarbetarnas förmåga att leda sig själv genom att ge dem psykologisk egenmakt (empowerment). En ledare som befrämjar självledarskap uppmuntrar till att sätta personliga mål som bidrar till att gruppens gemensamma målsättningar nås. Denne ledare kvalificerar sin personal även att lösa olika slags uppgifter. En väsentlig del i självledarskap är likväl som för ledaren att kunna ge konstruktiv kritik och positiv feedback för goda prestationer samt att kunna bedöma egna och gruppens prestationer i förhållande till egna och kollektiva ambitioner. Inom självledarskap ska det finnas vilja att utvärdera och vid behov förändra beteenden i ljuset av nya erfarenheter. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, ss. 425-426).

Kontroll och övervakning går således inte inom ramen för självledarskap. Konflikter som leder till att medarbetarna förlorar uppmärksamheten på organisationens mål kan vara lätt till hands. För att undvika konflikter måste målen vara tydligt definierade, kommunicerade och förstådda. Arbetet får inte vara för entydigt utan arbetsuppgifterna måste vara komplexa och meningsfulla. Medarbetarna måste också ha tillräcklig kompetens för att lösa de problem

som uppstår. Inte minst viktigt är det att ledaren måste kunna förstå och inse värdet på det arbete som utförs. Ledaren ska ändamålsenligt kunna förmedla hur arbetet värdesätts. Det som står klart är att om man inte delegerar handlingsfrihet och organiserar någon form av självledarskap, blir det svårt att utnyttja den potential som det intellektuella kapitalet i organisationer utgör. Istället för hierarkisk styrlogik måste ledningen bygga på ett slags "tillitslogik". (Jacobsen & Thorsvik, 2014, ss. 425-426).

5 Familjehuset Ankaret

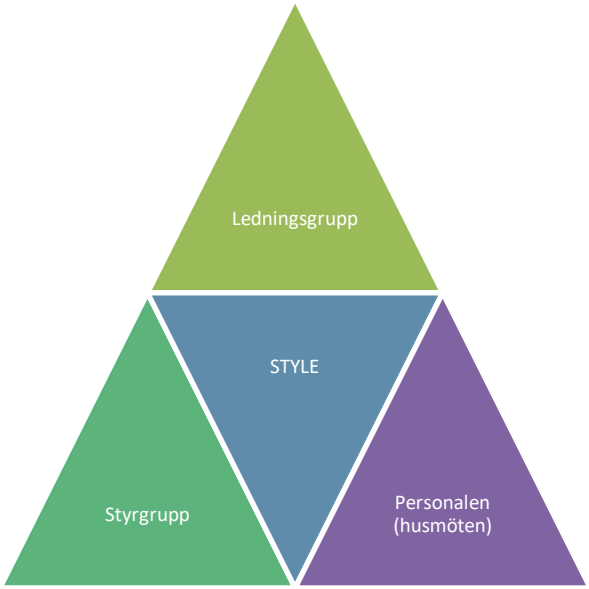
Ankaret är ett mångprofessionellt familjecenter i Pargas stad, vars främsta uppgift är att tjäna barn och ungas familjer enligt de tidigare nämnda nationella riktlinjerna. Ankaret styrs naturligtvis även av kommunens egen strategi, välfärdsberättelse med flera styrdokument.

5.1 Struktur och beslutsbefogenheter

I varje organisations finns någon form av organisationsstruktur som definierar hur arbetsuppgifter ska fördelas, grupperas och samordnas samt hur beslutstagandet ska fördelas mellan ledare och medarbetare. Organisationsstrukturen har tre generella effekter på beteendet i organisationen: specialisering, koordinering och stabilitet. Att vara specialiserad på en uppgift är fortfarande den viktigaste faktorn för att främja effektivitet. Specialisering innebär att man utnyttjar kunskapsmedarbetarnas komparativa fördelar beträffande olika uppgifter. Strukturen är också ett verktyg för att koordinera olika specialiserade aktiviteter, det vill säga är syftet att koordinera flera människors beteende för att lösa uppgifter och förverkliga mål. Organisationsstruktur ska även ge stabilitet, riktlinjer och hållpunkter för arbetet, vilket gör att beteende blir förutsägbart. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, ss. 59-60)

I familjehuset Ankaret gjordes hösten 2018 vissa förändringar i strukturen där hierarkin luckrades upp. *STYLE* (förkortning styrgrupp-ledningsgrupp) föddes med hjälp av LAPEs underprojekt *Lupa auttaa* som verkade specifikt för Egentliga Finlands familjetjänster. Lupa auttaa var till för kommunerna och vid behov kunde deras expertis anlitas. Ankaret bad om strukturförändringar i informationsgången. Ännu i början av 2018 hade pyramiden (Bild 2) nedan varit en ”top-down” modell, d.v.s. träffades husets styrgrupp och ledningsgrupp skilt för sig emedan husets koordinator var den sammankopplade länken. Lupa auttaa:s experter Sami Luoto och Reima Orvasto ledde tre träffar där ledningsgruppen och styrgruppen deltog, tillsammans kom man fram till STYLE. Med STYLE satsar man på ett direkt samarbete mellan personal och ledning för att undvika att informationen brister på vägen eller att

koordinatorn blir mellanhand. Dessutom blir personalen hörd på ett annat vis och kan lättare dela med sig av sin kunskap från fältet direkt till ledningen. (Luoto & Orvasto, 2018).



Figur 2 Familjehuset Ankarets struktur.

Ledningsgruppen är trots allt den som har beslutsbefogenheter och i slutet av 2018 har man gått in för ett s.k. matrisledarskap i Ankarhuset (Pargas stad / Familjehuset Ankaret, 2019). Matrisstrukturen kännetecknas av att man försöker förena likartade uppgifter såsom inköp, intern service m.m. till särskilda enheter (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 67). Inom en matrisstruktur finns inte en enskild ledare utan minst två likställda ledaren. Dessutom betyder det att beslut inte kan tas av enbart en ledare. Om ledarna är oeniga måste en kompromiss eller förhandlingar göras. Liksom det mesta har matrisstrukturer för- och nackdelar. Till fördelarna hör att man inom matrisstrukturen har möjlighet att nå specialisering på djupet samt finns det möjlighet till stor flexibilitet i utnyttjandet av resurser. Denna struktur bäddar även för samordning som är nödvändig då organisationen möts av dubbla krav. Nackdelarna är emellertid flera då denna form av struktur lätt skapar konflikter i takt med olika intressen och åsikter. Med flera ledare skapas lätt förvirring och lojalitetsproblem hos medarbetaren, och det kräver mycket av personalens vilja och förmåga till samarbete. Det har hävdats att ifall en organisation inte absolut måste styras av en matris bör man undvika dem. Av många betraktas matrisstrukturer som de mest komplexa att koordinera. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, ss. 67-68).

Det finns vissa uppgifter man förväntar sig av en ledningsgrupp i olika organisationer och enl. Bings (2016) modell på familjecentral ska ledningsgruppen ta hand om att i dialog med

medarbetarna prata igenom, bli överens och beskriva hur familjecentralen skall fungera för dess besökare. Samordnarens tvärfunktionella roll ska utarbetas tillsammans med medarbetarna och ledningsgruppen ska sörja för att personalen har tid för samarbete. Det är viktigt att samarbetsmomenten är rutinmässiga. Ledningsgruppen ska även sörja för att det finns en struktur i kommunikationen mellan ledningsgrupp-samordnare-personalgrupp, det ska alltså finnas en konstant dialog dessa aktörer emellan. Engagemang i utveckling och uppföljning är också en av ledningsgruppens viktigaste uppgifter enl. Bing (2016). (Bing, 2016, s. 11).

5.1.1 Personal

Den mångprofessionella personalen består av hälsovårdare (mödra-, barn-, preventivrådgivningsverksamhet), familjerådgivare specialpedagoger inom småbarnspedagogiken, ledare inom småbarnspedagogiken, barnpsykologer, skolpsykologer, talterapeuter, flyktingkoordinator, familjearbetare, servicehandledare (inkl. 20% koordinatorskap) och två rådgivningsläkare (några dagar i veckan). Den ansvarige hälsovårdaren på rådgivningen och ledarna för småbarnspedagogiken är de enda i huset med ledande position, övrigas närmaste ledning sitter annanstans. Sammanlagt handlar det om 32 personer som är stationerade i det s.k. Ankarhuset. Förutom de som är stationerade i huset finns personal från samma sektorer ute i skärgården som tillhör familjecentret.

5.1.2 Sammankomster

Ledningsgruppen för Ankarhuset är stationerad i Pargas stadshus, inte långt ifrån Ankaret. Till ledningsgruppen hör förmän från bildningen, småbarnspedagogiken, familjeenheten och vårdsektorn. Ankarhusets styrgrupp träffas en gång i månaden förutom sommarmånaderna och representeras av en medlem från varje sektor i en period på 2 år åt gången. I styrgruppen bereds ärenden inför gemensamma möten med ledningsgruppen s.k. STYLE-möten, STYLE sammankommer ca. tre gånger i året. Personalen i huset deltar dessutom en gång i månaden i *husmötet* där det förutom kunskapsgivande ingår allmänna ärenden. De allmänna ärendena är beredda på förhand och delgivna personalen så att var och en har möjlighet att medverka i planering av verksamheten för huset.

Enligt Bing (2016) är det snabba samverkansvägar som gäller för att nå goda resultat. All personal behöver möta all personal. De olika yrkesgruppernas väg behöver korsas genom rutiner. Bing exemplifierar husmötet som ett sätt att träffas utav många, ett annat exempel skulle vara att personalen träffas varje morgon, hälsa på varandra och komma i samspråk.

Andra ”mötesrutiner” kunde vara att i direkt kundkontakt ta del av varandras arbetsområden. Att helt enkelt mötas på tvärs. (Bing, 2016, s. 14).

5.1.3 Årsklocka

I samband med de tre träffarna av Lupa auttaa:s experter Sami Luoto och Reima Orvasto hösten 2018 ville man få struktur även på det verksamhetsåret. Detta planerades i form av en årsklocka. Årsklockan innehöll mötesdagar för hus-, styrgrupps- och STYLE-möten. Dessutom planerades det in mångprofessionella möten mellan Ankarhusets personal och med personal från samma sektorer i skärgården. Även sammankomster med stadens politiker planerades in där. Budgetplaneringen, skolningar och andra utvecklingsdagar ingår också i årsklockan.

5.1.4 Koordinator

Till strukturella dilemman kan räknas mångfald. Grupper som arbetar tillsammans inom ett särskilt område har ofta en önskan om att bli ännu bättre. Ju mer mångfaldig en enhet blir, desto mer uppsplittrad och fragmenterad blir den. Därmed blir en sådan enhet allt svårare att koordinera. När organisationsstrukturer ska utformas måsta man alltid bedöma de vinster specialisering ger gentemot de kostnader ett ökat behov av koordinering medför. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 61)

Att det ska finnas någon som koordinerar verksamheten i ett mångprofessionellt familjecenter förespråkas av det nationella programmet LAPE (Sosiaali- ja terveysministeriö, u.d.). Vibeke Bing (2016) beskriver denna person som en samordnare (enl. svensk modell). Samordnaren är den person som administrerar och samordnar verksamheten inom ramen för avtal och verksamhetsplan. Sörjandet av en fungerande kommunikation hör till en av samordnarens viktigaste uppgifter. Ledningsgruppen är däremot den som ansvarar för att samordnaren får tillräckligt med information om de enskilda verksamheterna. Samordnaren behöver ha en klar arbetsbeskrivning, ett uttalat mandat och avsatt arbetstid. Bing (2016) lyfter fram vilka uppgifter samordnaruppdraget vanligen innehåller. Samordnaren ska sammankalla, leda och dokumentera möten/planeringsdagar. Dessutom ska samordnaren vara tillgänglig för råd, information och frågor samt fungera som kontaktperson vid t.ex. studiebesök till och från familjecentralen. Enligt Bing (2016) är en av samordnarens viktigaste uppgifter att vara initiativtagare för utvecklingsarbete i samråd med styr-/ledningsgrupp samt att delta i lokala, regionala och nationella sammanhang relaterade till familjecentralverksamheten. (Bing, 2016, s. 11)

Då verksamheten startade år 2009 i Ankaret söktes projektpengar för att kunna förverkliga innehavandet av ett koordinatorskap i huset. Dåvarande koordinatorn besatt en 80 %:ig arbetstid. Idag har Familjehuset Ankaret en koordinator som vid sidan av att agera som servicehandledare arbetar 20 % frågor som gäller koordinering av husets ärenden. Koordinatorskapet har varit ett återkommande diskussionsämne under flera års utvecklingsdagar, både med och utan ledning. Personalen i huset har många gånger antytt att Ankarhusets utveckling är beroende av ett heltids koordinatorskap. (Familjehuset Ankaret / Pargas stad, 2018) Som orsak har i flera fall varit personalens egen tidsbrist, att primäruppgiften tar den befintliga arbetstiden och att det därmed inte finns tid för utvecklingsarbete. Ett faktum är dessutom att arbetet med familjer har blivit mer mångfacetterat (Kalland, 2013) (Storfors & Näsman, 2016, s. 325) och redan det i sig kräver mycket energi och motivation att hålla i schack. Koordinatorskapet på 20 % anses inte räcka för att täcka det behov av utveckling ett familjecenter står framför.

Inom LAPE heter det att verksamheten ska organiseras så att den möjliggör utveckling. Koordinatorverksamhet inom LAPE beskrivs mer som att familjen ska koordineras till de tjänster de är i behov av. (Hastrup & Pelkonen, 2016, ss. 14-15) Det finns således en viss nyansskillnad i terminologin inom Ankaret och inom LAPE för vad en koordinator bör stå för i ett familjecenter. Enligt Jacobsen & Thorsvik (2014) innehåller den formella organisationsstrukturen också element som ska säkerställa att det sker nödvändig samordning. Det är svårt att enbart kunna lita på frivillig koordinering, att anställda på fri vilja samarbetar om helheten. Bristande information och överblick samt skilda intressen kan vara hinder för att se hela perspektivet. Ju fler olika specialiseringar och enheter, desto större blir behovet av samordning. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 69). Enligt Löfströms (2009) undersökning av familjecentraler i Sverige är samordnarfunktionen en mycket viktig funktion, om inte den mest centrala. För flera familjecentraler i Sverige är samordnaren den avgörande drivkraften som håller samman familjecentralen. (Löfström, 2009, s. 105).

5.2 Kultur

Organisationskultur är en central aspekt bakom viktiga förhållanden som engagemang, inriktning, prioriteringar, sammanhållning och gemensamma mål och förhållningssätt. Organisationskulturen kan exempelvis stödja eller hindra en strategi för att lyckas. (Alvesson & Svenningsson, 2012, s. 201). Kulturperspektivet innebär att man fokuserar på vad som är gemensamt för en viss grupp. Viktigt är gemensam symbolik och innebörd (likartad förståelse och tolkning) samt gemensamma värderingar. Organisationens kärna är effektivt

samarbete, att en grupp som samarbetar åstadkommer bättre resultat än om gruppens medlemmar verkar på egen hand. En avgörande förutsättning för kollektivt handlande är att man uppfattar verkligheten på ett likartat sätt. (Alvesson & Svenningsson, 2012, s. 205).

Organisationskulturen i Familjehuset Ankaret är på en neutral nivå, människorna som arbetar i huset (både ledning och personal) vet för vem och för vad man arbetar. Jacobsen och Thorsvik (2014) nämner att det inom organisationskulturen finns fem generella effekter på beteendet, dessa är: tillhörighet och gemenskap, motivation, tillit, samarbete och koordinering samt styrmedel (Jacobsen & Thorsvik, 2014, ss. 113-115). Till viss del finns det här i huset men ändå saknas medvetandet om det. Organisationskulturen i Ankaret är värdig på alla sätt och vis, men drivkraften saknas och detta utgör ett hinder för den påtalade effektiviteten. (Luoto & Orvasto, 2018).

5.2.1 ICDP- vägledande samspel

ICDP står för *International Child Developement programme* och är ett enkelt samhällsorienterat program. Målsättningen med ICDP, eller *vägledande samspel* som det också kallas, är att stödja och främja psykosocial omsorgskomptens hos personer som ansvarar för barns omsorg. Programmet är således hälsofrämjande och förebyggande och lämpar sig för alla som har med barnomsorg att göra, vare sig det handlar om yrkesmänniskor eller föräldrar. ICDP är ett sätt att förverkliga humanistiska strävanden som bl.a. baserar sig på FN:s konvention om mänskliga rättigheter och framför allt konventionen om barnens rättigheter. (Om vägledande samspel, u.d.)

Enligt ICDP Finland:

”Vägledande samspel erbjuder en teoretisk förståelseram, ett helhetsperspektiv på relationers betydelse för utveckling och lärande samt ett gemensamt språk, förhållningssätt och värdegrund för alla som jobbar med människor.” (Vägledande samspel ICDP, u.d.).

Precis som ovanstående citat nämner om värdegrund har också ICDP kommit att stå som värdegrund för Familjehuset Ankaret. De flesta i personalen i Ankaret har gått första nivån av den mångfacetterade utbildningen, många även andra nivån och anammat budskapet vägledande samspel ger. ICDP är en stor del av Ankarets kultur och strävan att med hjälp av programmet arbeta hälsofrämjande och förebyggande är hög. ICDP är inte bara ett förhållningssätt i kundarbetet utan även hur personal bemöter varandra.

5.3 Utveckling och uppföljning

Det bör erbjudas regelbunden vidareutbildning inom familjecenterverksamheten. Detta är ett av flera sätt skapa samsyn och därmed underlätta samarbetet för vad som komma ska. Handledning däremot är till för att hjälpa teamet att få arbetet att fungera och är också ett viktigt element för att utveckling ska ske. Handledningsbehovets karaktär kan ändra med tiden, så det är viktigt att vara klar över vilket uppdrag handledaren ska ha. Handledarens uppdrag kan exempelvis vara att stödja den inre processen i familjecentret, alternativt handleda mer case-betonat (Bing, 2016).

I en studie där man undersökt mekanismer som påverkar resultat och erfarenheter av mångprofessionellt teamarbete har man kommit fram till att det sällan finns evidensbaserade resultat, det vill säga görs det på många håll mångprofessionellt arbete men ingen följer upp det. (Sims;Hewitt;& Harris, 2015, ss. 209-213).

Metoder för uppföljning kan vara självreflektion. Med hjälp av självreflektionsinstrumentet, som är utarbetat för tvärprofessionella team, fås underlag till verksamhetsplaner och -berättelser. Instrumentet har en samordnande funktion och går ut på att varje individ reflekterar enskilt eller i den egna yrkesgruppen på utformade påståenden gällande familjecentrets innehåll och riktning. I förhållande till påståendena gör den enskilda individen/yrkesgruppen bedömningar på en självskattad skala. Bedömningarna diskuteras sedan i en omgång med resten av yrkesgrupperna i familjecentret. Olikheter och likheter undersöks grupperna emellan. På detta sätt fås syn på svagheter och förbättringsområden, efteråt är det viktigt att kunna enas om var familjecentret befinner sig i arbetet och kunna sätta ut mätbara mål för uppföljning. Syftet med instrumentet är att alla medarbetare genom att reflektera över sitt eget arbete själva skapar förutsättningar för att stödja varandra och förbättra det tvärprofessionella samarbetet. (Bing, 2016, s. 16).

Enligt Kuitunen och Pystynen (enl. Martela & Jarenko, 2017) är utveckling och uppföljning någonting som ska ske ständigt och genom prövning. Det innebär att medarbetarna i en organisation med jämna mellanrum själva ska reflektera över det arbete de utför, ge utvecklingsförslag och sedan prova förslagen. Förslagen och prövningarna behöver inte beröra hela organisationen på en gång, utan var och en ger ett förslag då till prövning då behov uppstår. Detta har visat sig vara en effektiv metod för att föra en organisation framåt. Kuitunen och Pystynen (2017) kasserar därmed gjorda långsiktiga planer och vill istället hålla organisationen levande genom ”försök och misstag”. (Martela & Jarenko, 2017, ss. 303-304).

6 Utvecklingsprocessen

Ett av de viktigaste momenten i ett utvecklingsarbete är att utarbeta forskningsfrågor. När frågorna är besvarade ska det ha skett konkret utveckling. I ett mindre utvecklingsarbete är det viktigt att hålla forskningsfrågan simpel och specifik, för stor fråga leder ofta till att den röda tråden i arbetet försvinner. Utgående från det intresse, det man i sitt arbete vill utveckla, föds ofta en arbetsrubrik. Då arbetsrubriken är klar är det dags att formulera forskningsfrågorna utgående från den. (Ayeyard, 2010, ss. 23-30). Forskningsfrågorna är också de som avgör syftet med utvecklingsarbetet och styr metodvalet. För att få forskningsfrågan specifik måste en process som kallas problematisering genomgås, d.v.s. handlar det om att söka lösningar på befintliga problem. (Skärvad & Lundahl, 2016, ss. 69-71).

6.1 Utvecklingsbehov

Tjänster för familjer inom social- och hälsovård har enhetliggjorts och de eftersträvas motsvara familjernas behov av stöd. För att personal inom familjecentrerad verksamhet ska svara på behovet av stöd behöver basen för verksamheten vara fungerande, d.v.s. det interna samarbetet i verksamheten måste fungera. I familjehuset Ankaret har det ständigt under möten kommit upp till ytan att utvecklingen av verksamheten har stagnerat och personalen har efterlyst nya metoder för att komma vidare. Också ledningsgruppen har uttryckt frustation, trots begränsade resurser, vill ledningsgruppen lyfta fram personalgruppens mångsidiga kunnande med avsikt för att nyttja det kunnande som redan finns för att föra Ankaret framåt. Med små men betydande medel kan man göra mycket. För att inte stampa på ställe med utvecklingen måste en kartläggning av de faktorer som påverkar samarbetet göras och därefter hittas nya samarbetsmetoder som gynnar utvecklingen av familjehuset Ankarets verksamhet.

6.2 Mål, syfte och frågeställningar

Syftet med detta arbete är utarbetat i samförstånd med en representant från Ankarhusets ledningsgrupp och ska komma att belysa samarbetet bland aktörer för familjecentrets verksamhet. Vilka aktörer och förutsättningar behövs för att få verksamheten till en fungerande helhet bakom kulisserna? Det vill säga hur ska familjecentrets interna verksamhet ordnas för att ge kvalitativ service åt kunden. Detta behov vill skribenten kartlägga med hjälp av experters utlåtanden. Studien genomförs med hjälp av den kvalitativa

Delfitekniken som insamlingsmetod och Ankarhusets personal och ledning delges resultatet för vidare utveckling av verksamheten.

Inom den offentliga social- och hälsovården finns det naturligtvis alltid resursfrågor (Storfors & Näsman, 2016, s. 322), men en hel del kan troligtvis lösas med kreativa insatser och förändringsarbete. Mångprofessionella team är starka och kan gå långt på egen hand men ett visst styre behövs. Syftet för detta arbete är således:

att kartlägga behoven för utvecklingen av de interna samarbetsprocesserna i familjehuset Ankaret

Frågeställningar:

- Vilka faktorer påverkar det interna samarbetet i familjehuset Ankaret?
- Vilken form av styre gynnas familjehuset Ankaret av?

Kartläggningen av behoven för utvecklingen av de interna samarbetsprocesserna kan och kommer enbart att vara en del av de behov som finns för att föra Ankaret framåt.

7 Metodologi

För att genomföra en forskning behövs en metod, det vill säga ett tillvägagångssätt att använda sig av för att få svar på frågor och för att få ny kunskap och nytt vetande inom ett fält. Samhällsvetenskapliga metoder används för att få kunskap om den sociala verkligheten. Till samhällsvetenskap hör bland annat organisationsvetenskap. Inom samhällsvetenskaperna måste man kunna definiera och konkretisera samt tolka fenomen för att kunna förstå det man studerar. Det kan förekomma olika vetenskapsteoretiska synsätt inom samhällsvetenskaperna, ett synsätt är hermeneutiken. (Larsen, 2018, ss. 19-20). Hermeneutiken beskrivs som tolkningslära och är numera en vetenskaplig riktning där man studerar, tolkar och försöker förstå mänskliga handlingar och livsyttringar. Den hermeneutistiske forskaren närmar sig forskningsobjektet utifrån sin egen förförståelse. Hermeneutikern försöker se helheten i forskningsproblemet, denna uppfattning kallas för holism och kan illustreras med att helheten är mer än summan av delarna. (Patel & Davidson, 2011, ss. 28-29).

Det borde inte vara oklart att det som undersöks i detta examensarbete är en samhällelig organisation, ett mångprofessionellt familjecenter. Mångprofessionella familjecenter består

av enheter som bildar en helhet, därmed utgör hermeneutik och det holistiska synsättet grunden för denna studie.

7.1 Delfistudie

Datainsamlingsmetoden för detta examensarbete kommer att ske med hjälp av en Delfistudie, och underlaget för studien baserar sig på relation till teorin som kallas *abduktion.* Abduktion innebär att det från enskilda fall formuleras en preliminär teori och att denna teori testas och sedan utvecklas (Patel & Davidson, 2011, s. 25). Basen för Delfistudien presenteras i kapitel 7.3. Hypotesen att ett familjecenter kan fungera självstyrande växer fram under studiens gång, och denna teori kommer att stå som grund för utvecklingsarbetet i examensarbetet.

Delfitekniken fick sin början på 1950-talet och har sedan dess ansetts vara en framtidsstudiemetod (Skärvad & Lundahl, 2016, s. 262). Eftersom familjecenterverksamheten håller på att etablera sig i det finländska samhället är metoderna för att föra verksamheten framåt ännu i barnaskor och därför känns framtidsforskning i detta skede relevant.

En Delfistudie genomförs stegvis. Till det första steget hör att precisera problemet vars framtida utveckling ska studeras. Efter det ska en expertgrupp utses. Vem som är tillräcklig expert avgör den som startar studien (Ludvigsson, 2002, s. 219), dock skulle det vara viktigt att den som bes delta har kunskap och erfarenhet av det som studeras. Det som också anses viktigt för den expert som deltar är naturligtvis att hen är intresserad av ämnet samt att hen har tid för att delta i undersökningen. Goda kommunikativa färdigheter hos experten är också att föredra. (Glasper & Rees, 2016, s. 89). Enligt Glasper & Rees (2016, s.89) är det optimala antalet deltagare för en Delfistudie beroende av det ämne som studeras. Expertgruppens uppgift blir att svara på ett antal frågor, endera i form av en paneldiskussion eller via frågeformulär (Skärvad & Lundahl, 2016, s. 262). Frågorna görs så att den information som finns kategoriseras under rubriker. Ur kategorierna formas påståenden som man kan instämma mer eller mindre i. (Ludvigsson, 2002, s. 219). Ifall konsensus uppstår efter första frågorna, vilket sällan är fallet, avslutas undersökningen. Då konsensus inte nås efter första frågevarvet ordnas en ny omgång med avsikt att skapa en enhetlig uppfattning gällande tematiken. Antalet frågerundor med expertgruppen kan således variera. (Skärvad & Lundahl, 2016, ss. 262-263). Konsensus kan definieras på olika sätt. En definition är att alla svar måste falla inom en viss gräns, ex. bara treor och fyror på en 5-gradig skala. Graden av konsensus

kan också redovisas med t.ex. medianvärde (Ludvigsson, 2002, s. 220). Keeney m.fl. (enligt Glasper & Rees 2016, s 89) säger däremot att undersökningsprocessen tar slut då konsensus uppnås, forskningsfrågan är besvarad eller när tillräcklig information har utbytts.

Designen för en Delfistudie kan som nämnts variera, och i denna studie produceras kvalitativt data med hjälp av kvantitativt och kvalitativt analysmaterial. Det kvantitativa datat fördjupas med kvalitativ information, d.v.s. med hjälp av experternas erfarenheter och åsikter. Kan liknas en så kallad *triangulering* där man dubbelkontrollerar resultat med den motsatta forskningsstrategins metod. (Bryman, 2011, s. 562). Istället för en traditionell intervju- eller enkätstudie valdes Delfimetoden dels för att nå praxis, dels för att skapa en interaktion experterna emellan och nå en fördjupning i ämnet. Fördjupningen sker genom att studien sker i omgångar, där experterna har möjlighet att gå tillbaka till föregående omgångs resultat.

Delfitekniken har fått kritik eftersom validiteten anses vara oviss. Undersökaren kan lätt styra frågorna till följande runda i det syfte som motsvarar eget intresse. Dessutom kan framtiden inte jämföras med andra gjorda mätningar. Det gäller således för undersökaren i användning av Delfimetoden noggrant tänka igenom de etiska principerna för undersökningen. (Skärvad & Lundahl, 2016, ss. 262-263).

För att undvika så kallat ”grupptryck”, att paneldiskussionen styrs av de starka i expertgruppen har skribenten för detta examensarbete valt att göra Delfiundersökningen i form av frågeformulär som skickades ut via e-post. Formuläret var gjort i Microsoft Forms.

7.2 Urval

En av största fördelarna med Delfitekniken är att experter från olika områden samt obekanta för varandra anonymt kan medverka i undersökningen. (Boulkedid, Abdoul, Loustau, Sibony, & Alberti, 2011) Expertgruppen i detta examensarbete bestod av aktörer verksamma för Pargas social- och hälsovård. Till expertgruppen handplockades tio personer. Skribenten har en längre tid arbetat i familjehuset och känner därför till experternas arbetserfarenheter inom familjehuset. Utav dessa personer var en politiker sittande i kommunens social- och hälsovårdsnämnd, en ledare sittande i ledningsgruppen och resten arbetstagare som representerar husets olika sektorer. Alla förutom politikern har direkt inriktning på barn och unga samt deras familjers hälsa och välmående.

7.3 Analys av teori - basen till Delfistudien

Delfistudien baserar sig på arbetets teoridel som till en stor del består av källor och rapporter kopplat till familjecentrerad verksamhet nationellt och internationellt. Som syftet med arbetet hänvisar, baserar sig teorin även på autonomt styre i denna form av verksamhet. Att Ankarhuset kunde fungera med någon form av självstyre var tankar som kröp fram vid första mötet med ledningsgruppens representant. Skribenten hade således sökorden: autonomi/självstyre med redan i uppbyggandet av teorin. Snabbt hittades dock den autonomiska effektens gynnsamhet i mångprofessionella arbetsteam.

För åstadkommandet av Delfi frågeformuläret har innehållet i rubrik nummer 5 speglats mot innehållet av rubrik nummer 3 och 4. Det vill säga har skribenten sökt information om familjecentrerat och mångprofessionellt arbete och därmed kommit fram till att dylika högpresterande konstellationer ofta behöver en viss frihet att verka. I litteraturen finns mångsidiga åsikter hur dessa konstellationer ska styras, behövs ett ledarskap, i vilken form och med vilka metoder ska de mångprofessionella teamen i så fall ledas för att följa med i utvecklingen?

Efter genomläsning av teorin kan vissa tyngdpunktsområden för ett fungerande internt samarbete i ett mångprofessionellt familjecenter lyftas fram. Tyngdpunktsområdena nämns nedan med fet stil och konkretiseras i bild 3.

För att överhuvudtaget kunna **samverka** i ett familjecenter av den finska modellen behövs gemensamma målsättningar, tillvägagångssätt, resurser, tydliga ansvarsområden och ett uppföljningssystem. Byggstenarna för **verksamhetsstrukturen** har visat sig vara kommunens ekonomiska status, forskningsbaserat arbete, delaktighetsnivå (som innefattar ledarskap, medarbetaren, familjer och politiker) och speciellt ledarskapets syn på tjänsterna för barn och unga har visat sig vara inflytelserik.

Det nya sättet att arbeta kring barn och unga samt deras familjer över sektorsgränserna har lett till att man sett **förändringsbehov**. Samarbetet måste bli tätare och gemensamma principer måste skapas. Förändringsbehovet har lett till frågor som: hur ett familjecenter ska ledas och vem som ska bära ansvaret?! Det finns avsaknad av visioner och strategier samt ett kollektivt nätverkstänk. För att nå begreppet **kvalitativ service** behöver det finnas en organisatorisk förbindelse som skett både hos ledarskapet och hos medarbetarna. Organisatorisk förbindelse sker genom en positiv människosyn där det tas för givet att alla vill utveckla och lära sig, för att detta ska möjliggöras behövs ett öppet informationsflöde**.**

Öppen information och interaktion står som grund för att verka autonomt, vilket mångprofessionellt arbete gynnas av till viss mån. Kunskapsintensiva verksamheter kräver enligt litteraturen ändå någon som samordnar och styr det nödvändiga samarbetet mellan funktioner och specialister. Team-bildning är en av dessa nödvändigheter, liksom möten ansikte mot ansikte för att hålla kommunikationen god. Inte att glömma inlärningen, individuellt och i grupp, samt möjligheten att ge och få kontinuerlig feedback.

Mångprofessionella **autonoma** team är av hög relevans i den snabba takt kunskap ökar, och ingen ensam ledare besitter den färdighet och information mångprofessionella team behöver, autonomi i dessa team kan även ses höja prestationsförmågan hos dem.

För att ett familjecenter ska bli en fungerande helhet behöver det finnas en **samsyn** mellan ledarskap, medarbetarna och hela den organisationen familjecentret verkar i. Mål måste formuleras, planeringsarbete göras och resultat följas upp. I ett familjecenter torde det vara **ledningsgruppen, styrgruppen** och **samordnaren** som besörjer för detta. Denna teori kommer skribenten att jämföra med den befintliga verksamheten i familjehuset Ankaret i Pargas stad (som beskrivs under rubrik fem), samt formulera påståenden för Delfistudien i hopp om att hitta framtida samarbetsformer som gynnar verksamheten och utvecklingen av Ankarhuset.

Figur 3 Dessa tyngdpunktsområden utgör basen för Delfistudien

7.3.1 Första Delfiformuläret

Arbetets bild 3 står som grund för Delfiundersökningens första omgång med påståenden. I formuläret med påståenden har varje tyngdpunktsområde förklarats med teori från detta examensarbete. Tyngdpunktsområdena är: *förändringsbehov*, *verksamhetsstruktur*, *samsyn*, *samverkan*, *kvalitativ service* samt *styre av familjecenterverksamhet*. Tyngdpunktsområdena har spjälkats upp i mindre delområden för att komma till djupet av de behov som finns att utveckla i Ankarhuset. Formuläret har sammanlagt 20 påståenden. Påståendena 1-19 har en s.k. 5-gradig likertskala med svarsalternativen: *Helt av samma åsikt, delvis av samma åsikt, varken av samma åsikt eller av annan åsikt, delvis av annan åsikt* och *helt av annan åsikt*. Fri motivering till varje enskilt tyngdpunktsområde krävs. Det man strävar till med en Delfiundersökning är att nå konsensus. Dessa kommer i arbetet att redovisas med central- och spridningsmått. Typvärdet på påståendena 1-19 kommer att räknas ut samt definieras som konsensus för varje enskild fråga. Det sista påståendet (nummer 20) har fyra givna svarsalternativ, utav det mäts konsensus också av det svarsalternativ som förekommit mest.

Under varje tyngdpunktsområde finns möjlighet till motivering, motiveringen är tillagd som obligatorisk, detta betyder dock inte att den inte kan lämnas obesvarad. Tanken är att motiveringarna och svaren på likertskalan stöder varandra.

Svarsalternativen på likertskalan kommer i dess nämnda ordning att numreras med 1-5 för att lättare kunna redovisa central- och spridningsmått.

Tabell 1 Svarsalternativens redovisning med hjälp av central- och spridningsmått på likertskalan

	Helt av samma åsikt	Delvis av samma åsikt	Varken av samma eller av annan åsikt	Delvis av annan åsikt	Helt av annan åsikt
	1	2	3	4	5

I de tyngdpunktsområden där det råder övergripande konsensus och typvärdet ligger på två eller under kommer inte ytterligare fördjupning i eventuell nästa omgång att ske. Med undantag för fråga nummer 7 i formuläret, frågan lyder: Ledarskapet har en stor roll i hur tjänsterna produceras inom Ankarhusets verksamhet.

Formuläret skickades ut i Microsoft forms den 25.5.2020, till 10 experter. Svarstiden var två veckor. Frågeformuläret i sin helhet finns att bekanta sig med i bilaga 2.

7.3.2 Andra Delfiformuläret

Andra Delfiformuläret baserar sig på svaren från första formuläret samt arbetets teoridel. Efter noggrann genomgång av tyngdpunktsområden samt motiveringar från första Delfiformuläret har påståenden till andra formuläret gjorts. De påståenden som i första formuläret nått konsensus, via ovannämnda kriterier för konsensus, och har typvärdet 2 eller under har inte ytterligare fördjupats. Däremot om motiveringarna till svaren på påståendena (med konsensus, typvärde 2 eller under) har varit motsägelsefulla, kontrolleras påståendena med tilläggsfrågor i det andra formuläret. Om spridningen i svaret av ett påstående varit stort, har även det beaktats. Sammanfattningen av första formuläret ses i resultatdelen.

Det andra formuläret har gjorts upp så att tyngdpunktsområdet *styre av familjecenter* kommer först. Området *styre av familjecenter* är uppdelat så att experterna kan välja mellan två alternativa påståenden. Det ena alternativet är att frångå den nuvarande modellen på styrningen av familjehuset Ankaret och det andra påståendet är att kvarhålla den nuvarande

styrningsmodellen, men med vissa justeringar. Beroende av vilket alternativ experten väljer kommer hen till olika tilläggspåståenden med likadan likert-bedömning som i första formuläret. Efter styre av familjecenter genomgås varje tyngdpunktsområde (*förändringsbehov*, *verksamhetsstruktur*, *samsyn*, *samverkan* och *kvalitativ service*) med olika mängd påståenden, förutom likert-bedömningen fanns det till vissa påståenden tilläggsfrågan: hur ofta/hur många gånger anser du att...? Varje tyngdpunktsområde avslutades också i detta fall med ett fält för motiveringar. Alla påståenden och motiveringsfält var obligatoriska att svara på.

Formuläret skickades ut i Microsoft forms den 2.9.2020 till de 10 samma experter som vid första rundan och hade även den gången möjlighet att svara på formuläret i två veckors tid. Frågeformuläret finns i sin helhet att bekanta sig med i bilaga 3.

7.4 Etik

Forskningens övergripande mål är att komma fram med något nytt, ny kunskap för att öka människans förståelse i den värld vi lever i. Man vill hitta fakta för att lösa problem, men detta får inte vara på något eller någon annans bekostnad. Forskningsetiska delegationen som utses av undervisnings- och kulturministeriet främjar god vetenskaplig praxis. Till dess uppgift hör även att förebygga oredlighet i forskning och att främja den forskningsetiska debatten. (Forskningsetiska delegationen, 2012, s. 16). Etiken inom forskning hör också samman med trovärdigheten (Olsson & Sörensen, 2011, s. 89). Begrepp som bland annat konfidentialitet och anonymitet är sådant man behöver fundera på då man gör en forskning. Personerna som deltar måste tryggas så att materialet som samlas in förvaras väl och endast i forskningens syfte. Forskaren ska ge omfattande information gällande forskningen, det är viktigt att den som deltar i forskningen förstår vad forskningen går ut på och vad som krävs ifall man deltar. Deltagandet i en forskning ska alltid vara frivilligt. (Olsson & Sörensen, 2011, ss. 78, 84-85)

Inom uppdragsbaserade utredningar är det uppdragsgivaren som belyser problemet som ska utredas, därför är det viktigt att uppdragsgivaren och utredaren möts för att komma överens om uppdragets art. När man kommit överens om åt vem man skriver utredningen gäller det att förstå bakgrunden till motivet och syftet till utredningen. (Skärvad & Lundahl, 2016, ss. 293-295). Detta examensarbete är ett uppdragsarbete av Pargas stads familjetjänster och syftet med arbetet har utvecklats i samförstånd med en representant från familjehuset Ankarets ledningsgrupp samt skribentens handledare. Uppdragsavtalet finns att bekanta sig

med i Bilaga 4. Efter första träffen har diskussion om processen förts via e-post. Arbetsrubriken presenterades för bägge i ett tidigt skede av studien och uppdragsavtal är skrivet. De regelbundna handledningstillfällena som varit har även fungerat som stöd för att de forskningsetiska aspekterna följs.

Information till Delfistudiens deltagare gavs via ett noggrant skrivet följebrev. I följebrevet framkom bl.a. utvecklingsbehovet, syftet samt beskrivning av Delfimetoden. Det påpekades att det var frivilligt att delta i studien. De utvalda har av skribenten själv valts ut på basen av deras erfarenhet, men de var inte presenterade för varandra. Alla experter som deltog i Delfistudien svarade anonymt. Ingen som helst data samlades om den svarande. Eftersom Ankarhuset ändå kan räknas till en relativt liten organisation har skribenten gjort ett medvetet val att inte schematisk presentera hur många som deltagit från vilken sektor. I analysen av data används ett vardagsspråk så att ingens enskilda uttryck ska kännas igen. Allt material (som varit i elektronisk form) som skribenten fått ta del av har behandlats konfidentiellt bakom lösenordsskydd.

En viktig sak att komma ihåg gällande etiken är att skribenten för detta examensarbete själv arbetar i familjehuset Ankaret och därmed måste förhålla sig objektiv i vad som undersöks.

7.5 Validitet och reliabilitet

Validitet i kvalitativa studier handlar om i vilken grad vi undersöker det vi ska undersöka. Det innebär att validitet handlar om att ha samlat in data som är relevanta för problemformuleringen så att slutsatserna som dras blir giltiga. När en kvalitativ studie har som mål att inte bara beskriva något utan också att tolka det som studeras, kan validitet handla om att våra tolkningar är giltiga för den verklighet som har studerats. Detta är ett sätt att förstå trovärdighet på. Begreppet genomsiktlighet används ibland för att visa hur validitet kan styrkas i kvalitativa studier. Detta handlar alltså om att forskaren kan motivera varför man drar de slutsatser man gör, genom att visa på de tolkningar man har gjort. (Larsen, 2018, ss. 129-130).

Delfitekniken används ofta i form av paneldiskussioner eller som i denna studie via formulär som besvaras. Det var ett medvetet val att i ett så pass litet arbetssamfund som Ankaret använda formulärmetoden. Med formulärmetoden och därmed möjligheten att vara anonym minskas risken för den autokinetiska effekten, d.v.s. undviker man att experterna tar intryck av varandra och utvecklar en gruppnorm. (Skärvad & Lundahl, 2016).

Denna studies grund baserar sig på ett verkligt behov att utveckla samarbetsprocesserna i Ankarhuset och har i olika etapper efterlysts av både personal och ledningsgrupp. Teoridelen för examensarbetet har analyserats och spjälkats upp i tyngdpunktsområden. I Delfistudiens formulär för detta arbete har varje tyngdpunktsområde beskrivits med text från teorin för experterna som ska svara på formuläret. I andra formuläret som skickades ut har också resultatredovisning från första formuläret för experterna gjorts. Detta för att de som svarar ska få ett förtydligande av det som söks med påståendena för att få svar på frågeställningarna, men också för att ge experterna en möjlighet att förtydliga sitt svar inom varje enskilt tyngdpunktsområde. När forskaren återvänder till deltagarna med data och fynd sker en s.k. *respondentvalidering*, som är ett sätt att kontrollera fyndens validitet, alltså att få mera träffsäkerhet i det kvalitativa data (Denscombe, 2014, ss. 410-411).

Det som höjer validiteten i detta arbete är att experterna besvarat formulären väl, alla frågor är besvarade av alla. Tyngdpunktsområdena är utförligt motiverade, speciellt i första formuläret. Andra formuläret handlar också om ett förtydligande och utförliga motiveringar anses efter att ha nått konsensus inte lika nödvändiga.

Reliabilitet har att göra med noggrannhet och pålitlighet. Att säkra hög reliabilitet i kvalitativa undersökningar är inte helt lätt. Reliabilitet i kvalitativa undersökningar kopplas ofta till trovärdighet. Det empiriska materialet som presenteras ska vara baserade på data om faktiska förhållanden. Trovärdigheten handlar alltså om att datainsamlingen har varit systematisk och stått i överenskommelse med de typiska förutsättningarna. Det ska vara lätt för andra läsare att veta hur datainsamlingen och analysen har gått till och i princip ska en annan forskare kunna komma fram till samma resultat om denne utförde sin forskning med samma instrument. (Larsen, 2018, s. 131) (Denscombe, 2014, s. 411).

Examenarbetets litteraturstudier som är basen till teorin och datainsamlingen redovisas redan i kapitel 2 och datainsamlingsmetoden samt hur den förverkligats redovisas i kapitel 7.1, 7.3.1 och 7.3.2.

7.6 Analys av Delfistudien

Analysen av Delfistudien har skett stegvis, d.v.s. är den *iterativ*. Det finns alltså en återkommande växling mellan insamling och analys av data (Bryman, 2011, s. 511). Först analyserades första formulärets resultat i form av resultatredovisning (kap. 8.1) och en analys av motiveringarna som finns i bilaga 5, och på basen av dessa byggdes andra formuläret upp. Även andra formulärets resultatredovisning finns till förfogande (kap. 8.2) samt analysen av

motiveringarna i bilaga 6. Motiveringarna som gavs av experterna var många och bra. Analysen av motiveringarna är gjorda i form av en innehållsanalys, som Bryman (2011, s. 282) refererar Holsti, kan definieras på följande sätt:

”Innehållsanalys innebär varje teknik som används för att dra slutsatser utifrån en objektiv och systematisk beskrivning och specifikation av det karakteristiska i olika slags budskap”

Objektivitet bygger i detta sammanhang på att det tydligt ska framgå hur man bär sig åt för att kategorisera råmaterialets innehåll, så att forskarens personliga värderingar i så liten utsträckning som möjligt ska påverka processen. Systematik innebär däremot att reglerna tillämpas på ett konsekvent sätt så att varje form av skevhet och felkälla ska bli så liten som möjligt. (Bryman, 2011, s. 282).

Innehållsanalysen följer i allmänhet en logisk och relativt enkel procedur. Textavsnittet som ska analyseras bryts till en början ned i mindre enheter, och därefter utarbetas relevanta kategorier för analysen av data. I överensstämmelse med kategorierna kodas enheterna med relevanta ord eller meningar. Förekomsten av ord/meningar summeras för att analyseras beträffande enheternas frekvens. Innehållsanalysen har möjlighet att avslöja många dolda sidor av det som kommuniceras genom den skrivna texten. Innehållsanalysen styrka ligger i att den möjliggör kvantifiering av innehållet i en text, genom en metod som är tydlig och kan upprepas av andra forskare. Innehållsanalysens begränsning är att den har tendens att lyfta ut enheterna och deras betydelse från den ursprungliga kontexten, som förstås också är forskarens intentioner. Underförstådda meningar kan vara svåra att hantera via innehållsanalysen. Innehållsanalysen är lämplig att använda när kommunikationsaspekterna tenderar att vara enkla, direkta och påtagliga. (Denscombe, 2014, ss. 392-394).

Delfistudien är som tidigare nämnts kategoriserade i olika tyngdpunktsområden. Påståendena redovisas i analysen med konsensustypvärdet. I analysen redovisas varje enskilt tyngdpunktsområde med ursprungsuttryck från studiens motiveringar. Ursprungsuttrycken kodas i *möjligheter/hinder* eller i *stabilt* läge. Det stabila anses stöda konsensus i studien. Möjligheter och hinder har däremot fördjupats, i form av påståenden till andra formuläret eller i form av framtida utvecklingsförslag i examensarbetets produkt.

8 Resultat

Redovisningen av resultaten för detta examensarbete görs stegvis. Först gås varje enskilt svar från första Delfiformuläret igenom och sedan från det andra formuläret. Konklusioner och tolkning av resultat redovisas i kapitel 8.2.

8.1 Resultat av svar från första Delfiformuläret

Första frågeformuläret delades upp i 6 tyngdpunktsområden, dessa var: *förändringsbehov, verksamhetsstruktur, samsyn, samverkan, kvalitativ service* samt *styre av familjecenterverksamhet*. Under varje tyngdpunktsområde fanns påståenden att svara på samt en kommentarruta för att sammanfatta sin åsikt gällande området. Sammanlagt fanns det 15 påståenden. Av de tio formulär som skickades ut kom nio tillbaka ifyllda inom utsatt tid. Kommentarrutorna var väl ifyllda. Svaren redovisas nedan enligt tyngdpunktsområde. Svaren är analyserade i form av en innehållsanalys och en redovisning av kategoriserade ursprungsuttryck finns i bilaga 5 och 6. Konsensustypvärdet presenteras i tabellerna med rött för att enklare kunna överskåda resultatet.

8.1.1 Svaren till tyngdpunktsområde *förändringsbehov*, del 1

Enligt teorin är familjecenterverksamheten under ständig utveckling och man försöker via spetsprojekt etablera en stadigare grund att bygga vidare familjecentrerat arbete. I ett familjecenter ska alla familjer och hela familjen vara i fokus vad gäller förebyggande och främjandet av hälsan. Ett familjecenter ska även fungera som en träffpunkt där man kan få kamratstöd (jmf. finskans vertaistuki) via gemensam verksamhet för familjer. Till detta behövs förenad professionell kunskap och möjliggjorda resurser.

Under förändringsbehov fanns två påståenden. Påstående nummer ett löd: 1. Jag anser att familjecentret Ankarets verksamhet motsvarar de nationella riktlinjerna för familjecenter. Påstående nummer två var: 2. Samarbetet över sektorsgränserna fungerar på en god nivå inom familjehuset Ankaret.

Tabell 2 Svaren på påståendena till tyngdpunktsområde *förändringsbehov*, del 1

	Helt av samma åsikt (1)	Delvis av samma åsikt (2)	Varken av samma eller av annan åsikt (3)	Delvis av annan åsikt (4)	Helt av annan åsikt (5)
Påstående 1	1	6	1	1	0
Påstående 2	3	4	0	2	0

Båda påståendena har typvärde 2 alltså de flesta är delvis av samma åsikt. I sin helhet har konsensus nåtts med typvärdet 2 och skulle inte behöva genomgå en andra omgång men motiveringarna berörande speciellt samarbetet inom sektorsgränserna och att Ankarhuset skulle följa de nationella riktlinjerna vad gäller att verka som t.ex. träffpunkt är något motsägelsefulla. Några exempel på ursprungsuttryck från motiveringarna:

> Vi är inte så bra på att fungera som träffpunkt.
>
> Kunde fungera ännu bättre om man kände till vad alla har på gång.
>
> Vi kunde bli ännu bättre på att samarbeta över sektorsgränserna.
>
> Vår potential är bättre än förverkligandet.
>
> Andan hos personalen är jättebra och man respekterar och stöttar varandra.
>
> Det är lätt och går snabbt få stöd och kunna konsultera andra.
>
> Sektorsgränserna känns styva.

Motiveringarna stöder också resultatet på likertskalan i och med att det finns en viss nöjdhet med samarbetsmöjligheterna.

8.1.2 Svaren till tyngdpunktsområde *verksamhetsstruktur*, del 1

Enligt forskning är ledarskapets syn och kommunens ekonomiska status av stor betydelse när det gäller producerandet av tjänster riktade till barnfamiljer. Dessutom har man kommit fram till att forskningsbaserat arbete är av liten betydelse i de beslut som tas inom de kommunala familjetjänsterna. Kommunalpolitikerna skulle behöva göras mer delaktiga. Inkludering av familjer och evidensbaserad forskning skulle enligt undersökning ge ett

bredare underlag på alla nivåer för att möta det behov som finns hos familjerna, bl.a. i tidigt ingripande och förebyggande arbete.

Inom tyngdpunktsområdet verksamhetsstruktur fanns fyra påståenden, dessa var: 4. Kommunens ekonomiska status påverkar inte tjänsterna som produceras i familjehuset Ankaret, 5. Forskningsbaserat arbete syns i Ankarets verksamhet, 6. Delaktighetsnivån (som innefattar ledarskap, medarbetarna, familjer och politiker) i Ankarhuset är god och 7. Ledarskapet har en stor roll i hur tjänsterna produceras inom Ankarhusets verksamhet.

Tabell 3 Svaren på påståendena till tyngdpunktsområde *verksamhetsstruktur*, del 1

	Helt av samma åsikt (1)	Delvis av samma åsikt (2)	Varken av samma eller av annan åsikt (3)	Delvis av annan åsikt (4)	Helt av annan åsikt (5)
Påstående 4	0	2	1	3	3
Påstående 5	0	5	1	3	0
Påstående 6	0	1	0	7	1
Påstående 7	6	0	0	2	1

I påstående nummer fyra nås konsensus med typvärdet 4-5, det vill säga är de flesta av den åsikten att kommunens ekonomiska status på något vis påverkar tjänsterna som produceras i familjehuset Ankaret. Exempel på uttryck från motiveringar:

> Satsning på heltidsanställd koordinator saknas.
>
> Våra möjligheter att påverka resursfördelningen är mycket små, mycket beror på hur ledningen och politikerna ser på vårt arbete.

De flesta är delvis av samma åsikt att forskningsbaserat arbete syns i Ankarets verksamhet, dock antyder motiveringarna att det också finns tydliga motargument:

> Anser att personalen i stort sett håller sig up to date med forskning.
>
> Om forskning används kunde jag inte med gott samvete skriva att jag var helt av annan åsikt fastän jag hade lite lust, forskning används nog i de enskilda sektorerna men inte kring det GEMENSAMMA.
>
> Vi jobbar för det mesta forskningsbaserat men vi kunde bli bättre på det.

> Forskning och samarbete med högskolor borde utvecklas.

Majoriteten av de svarande anser sig delvis vara av annan åsikt om att delaktighetsnivån (som innefattar ledarskap, medarbetarna, familjer och politiker) är god. Ex.:

> Ledarna borde vara mer förbundna till styrgrupp/STYLE-grupp.
>
> I synnerhet politikernas och ledarskapets delaktighet kunde vara bättre.
>
> Det skulle vara viktigt att ännu mera utgå från familjernas behov och då förstås utreda vad de är.
>
> Den har varit sämre, nu ser jag en liten ljusning.

Huruvida ledarskapet har en stor roll för de tjänster som produceras i Ankarhuset är rätt så entydigt, 6/9 är helt av samma åsikt, typvärdet för denna fråga är 1.

> Paradigmskiftet där grunduppgifter omdefinieras så att de utgår från familjecenteridén har ännu inte skett, detta är något som behöver komma från ledningen.
>
> Ledningens roll har länge varit ganska passiv och personalen i Ankaret har fått ta ett stort ansvar själva.
>
> Ledarskapet har en stor roll men personalen en minst lika stor.

8.1.3 Svaren till tyngdpunktsområde *samsyn*, del 1

Enhetliggörande av tjänster för familjer innebär oftast att man behöver kunskap om varandras arbete, detta kan göras via gemensamma målsättningar, gemensamma tillvägagångssätt och gemensamma resurser. Tydliga ansvarsområden och uppföljningssystem är av stor vikt. Detta möjliggör uppföljning av de gemensamma principerna för verksamheten som helhet, inte enbart sektorsvis.

Tyngdpunktsområde samsyn hade tre påståenden numrerade 9., 10. och 11. i frågeformuläret. Dessa var: 9. målet med Ankarhusets verksamhet är tydligt, 10. gemensamt planeringsarbete för Ankarhusets verksamhet är tillräckligt och 11. uppföljning av de tjänster som utförs i familjecentret Ankaret görs tillräckligt.

Tabell 4 Svaren på påståendena till tyngdpunktsområde *samsyn*, del 1

	Helt av samma åsikt (1)	Delvis av samma åsikt (2)	Varken av samma eller av annan åsikt (3)	Delvis av annan åsikt (4)	Helt av annan åsikt (5)
Påstående 9	3	4	1	0	1
Påstående 10	1	2	1	2	3
Påstående 11	0	1	2	4	2

Målet med Ankarhusets verksamhet anses i regel vara tydligt (typvärde 2), en kan inte uttala sig och en är helt av annan åsikt. Ex.:

> Målet är tydligt: ge familjer det stöd och den service de behöver
>
> Poesidelen av vårt uppdrag är tydligt, men i processerna har folk blivit trötta därför att vi alltid verkar tala om samma utvecklingsbehov under någon dag en gång i året och sen är dessa fina punkter inte någons ansvar att driva vidare.
>
> Ankaret följer det nationella målet i första hand.
>
> Målet torde vara tydligt men uppfattas på olika sätt?

Det gemensamma planeringsarbetets tillräcklighet i Ankaret delar åsikter och har en stor spridning i svaren trots att typvärdet är 5 i detta påstående. Några ursprungsuttryck:

> Vi har under de senaste två åren haft för lite tid för planeringsarbete.
>
> Det finns brister i planeringen.

Uppföljning av de tjänster som utförs i Ankaret anses i sin helhet dock inte göras tillräckligt. Några exempel på uttryck från motiveringarna:

> Det finns brister i uppföljningen.
>
> Vi borde ha bättre uppföljning.
>
> Borde utvecklas så det görs automatiskt och delas till olika nämnder.

8.1.4 Svaren till tyngdpunktsområde *samverkan*, del 1

För att utnyttja maximal mångprofessionell kunskap kräver det ständig satsning på olika interventioner för teambildning. Goda relationer bidrar till bättre kontinuitet i tjänsterna som produceras.

Tyngdpunktsområdet samverkan hade ett påstående: 13.Teambildning över sektorsgränserna sker tillräckligt inom familjecenterverksamheten i Ankaret.

Tabell 5 Svaret på påståendet till tyngdpunktsområde *samverkan*, del 1

	Helt av samma åsikt (1)	Delvis av samma åsikt (2)	Varken av samma eller av annan åsikt (3)	Delvis av annan åsikt (4)	Helt av annan åsikt (5)
Påstående 13	1	3	0	4	1

Typvärdet för detta påstående är 4, men en klar majoritet är det inte eftersom 4 av de 9 svarande trots allt är helt av samma åsikt eller delvis av samma åsikt i att teambildning sker tillräckligt över sektorsgränserna i Ankaret. Några ursprungsuttryck från formulärsvaret:

> Vi har inte haft tillräckligt fokus på dessa möten och nätverksaktiviteter.
>
> De regelbundna Ankarmötena samt den goda stämningen personalen emellan gör att teambildningen blir en naturlig del av arbetet.
>
> Vi har för lite tid för detta. TYKY dagarna har varit de enda årligen återkommande lyckade tillfällena för teambildningen.

8.1.5 Svaren till tyngdpunktsområdet *kvalitativ service*, del 1

Enligt forskning finns det en koppling mellan organisatorisk förbindelse och kvalitativ service. Fynd i forskningen är att känslan av att höra till en gemenskap, ömsesidig tillit och uppskattning tillsammans med öppen interaktion kolleger emellan bidrar till organisatorisk förbindelse. Motsvarande är ett öppet informationsflöde (informationen mer lättillgänglig och transparent) inom organisationen och arbetets meningsfullhet och uppskattning kopplat till förhöjd kvalitet på servicen.

Inom kvalitativ service fanns fyra påståenden. Dessa var: 15. öppen interaktion sker inom ramarna för Ankarhusets personal, 16. personalen i Ankarhuset har tillgång till öppen

information, 17. arbetet som utförs för Ankarhuset känns meningsfullt och 18. inom Ankaret är vi bra på att uppskatta varandras arbete.

Tabell 6 Svaren på påståendena till tyngdpunktsområde *kvalitativ service*, del 1

	Helt av samma åsikt (1)	Delvis av samma åsikt (2)	Varken av samma eller av annan åsikt (3)	Delvis av annan åsikt (4)	Helt av annan åsikt (5)
Påstående 15	5	2	0	2	0
Påstående 16	3	6	0	0	0
Påstående 17	8	1	0	0	0
Påstående 18	5	3	1	0	0

Detta tyngdpunktsområde är det som klarast nått konsensus inom typvärdet 1-2.

Öppen interaktion hade konsensustypvärdet 1 men en viss skepticism kunde läsas ur motiveringarna, några uttryck:

> I Ankaret råder ett ganska friskt arbetsklimat med öppen interaktion, men inte kan jag vara säker på att alla skulle skriva under det och ett sånt klimat behöver förnyade insatser med jämna mellanrum.
>
> Det finns en öppenhet på en viss nivå, men är allting ärligt och jobbar man för gemensamt bästa? Är allas verksamhet likvärdig? Respekterar man varandra?
>
> Det är lätt att fråga om råd av kolleger och på så sätt utveckla det egna arbetet.

Öppen information hade däremot konsensustypvärdet 2, kommentarer gällande påståendet var få, kanske aningen motsägelsefulla till likert-bedömingen.

> Ibland anges orsaken till att inte i ett tidigt skede dela info vara att det tar så länge.
>
> I många fall delas infon först efter att beslut fattas.
>
> Det har varit brister i öppenheten, speciellt den här våren (corona).

Om arbetet i Ankaret känns meningsfullt har man nästan entydigt varit av samma åsikt, man har ej heller velat kommentera påståendet.

Huruvida man i Ankaret uppskattar varandras arbete är de flesta helt av samma åsikt eller delvis av samma åsikt, en kan inte uttala sig.

> Upplever att de sällan uppstår konflikter.
>
> Trots de väldigt olika arbetsuppgifterna upplever jag att man uppskattar varandras arbete.
>
> De flesta i personalen är måna om ett gott samarbete och de flesta har en positiv syn på och intresse för varandras arbete.

8.1.6 Svaren till tyngdpunktsområdet *styre av familjecenter,* del 1

Sista påståendet nummer 20 hade fyra alternativa svar. Respondenterna skulle svara på om en kunskapsintensiv personalgrupp inom familjecenterverksamhet:

Tabell 7 Svaret på påståendet till tyngdpunktsområde *styre av familjecenter,* del 1

	Svar
1. Kan verka helt självständigt	1
2. 2.Behöver stöd av ledarskap	1
3. Kan verka självständigt men med hjälp av en samordnare	5
4. Behöver stöd av både ledarskap och en samordnare	2

De flesta (5/9) ansåg att en personalgrupp inom familjeverksamhet kan verka självständigt men med stöd av en samordnare. En ansåg att en kunskapsintensiv personalgrupp kan verka helt självständigt. Uttryck från motiveringarna:

> Jag tänker att en kunskapsintensiv kan och ska verka självständigt inom givna ramar.

En tyckte också att det räcker med enbart stöd från ledningen:

> En ledare som ger ramar men även visar intresse för den kunskapen här på riktigt finns.

Det alternativ som lockade mest svarande var att en kunskapsintensiv personalgrupp kan verka självständigt men med hjälp av en samordnare. Exempel på uttryck:

> En samordnare är jätteviktig för Ankarets verksamhet.
>
> Med en stark samordnare med stort mandat lyckas det nog.

Två tyckte också att det behövs stöd av både ledarskap och en samordnare. Enligt motiveringarna:

Bäst blir det om det finns både samordnare och någon form av ledarskap.

8.2 Resultat från andra Delfiformuläret

Andra Delfiformuläret delades upp i samma sex tyngdpunktsområden som i det första formuläret: *styre av familjecenterverksamhet*, *förändringsbehov*, *verksamhetsstruktur*, *samsyn*, *samverkan* samt *kvalitativ service*. Ordningsföljden på tyngdpunktsområdena var något annorlunda. Sammanlagt svarade experterna på 14 påståenden, till vissa påståenden fanns tilläggsfrågan: hur ofta anser du...? / hur många gånger anser du...? Av de tio formulären som skickades ut besvarades, likt i första formuläret, 9 formulär. Också nu var kommentarrutorna väl ifyllda. Redovisningen av de analyserade ursprungsuttrycken finns att åskåda i bilagorna.

8.2.1 Svaren till tyngdpunktsområdet *styre av familjecenter*, del 2

I första formuläret fanns ett påstående gällande styre av familjecenterverksamhet. De flesta (5/9) var av åsikten att ett familjecenter kan verka självständigt men med hjälp av en samordnare. Som Jacobsen & Thorsvik (2013) säger, krävs en förändring där fokus sätts på inställningar och uppfattningar för att få till stånd en organisationsutveckling.

Denna gång delades tyngdpunktsområdet styre av familjecenter upp i två övergripande påståenden 1. Jag är beredd att frångå den nuvarande modellen av hur Ankarhuset styrs (innefattande styrgrupp, samordnare och ledningsgrupp) och är istället intresserad av en modell där Ankarhusets samordnare ges mandat att fatta övergripande beslut tillsammans med styrgruppen, och 2. Jag ser helst att styrningen av Ankarhuset hålls lik den nuvarande men med vissa justeringar (se följande påståenden). Dessa båda påståenden hade Ja och Nej svarsalternativ.

Tabell 8 Svaret på påståendet till tyngdpunktsområde *styre av familjecenter*, del 2

	Svar: Ja	Svar: Nej
Påstående 1	9	
Påstående 2		

D.v.s. samtliga respondenter var av den åsikten att de är beredda att frångå den nuvarande modellen av hur Ankarhuset styrs. Ur motiveringarna framgick:

> Det kunde ge en energiboost för personalen att pröva på en modell där styrgruppen har mer makt än tidigare. Det skulle antagligen vara omöjligt att frikoppla enhetscheferna helt men det kunde kanske göras som ett typ treårigt ”projekt”.
>
> Med mera självbestämmanderätt skulle verksamheten kunna bli mer flexibel och framförallt skulle beslutsprocesserna bli snabbare.

Båda övergripande påståendena hade följdpåståenden. Följdpåståendet till det första påståendet var: Samordnaren och styrgruppen kunde dra nytta av en coach/mentor som handleder i beslutsfattandet.

Tabell 9 Svaret på följdpåståendet till tyngdpunktsområde *styre av familjecenter*, del 2

	Helt av samma åsikt (1)	Delvis av samma åsikt (2)	Varken av samma eller av annan åsikt (3)	Delvis av annan åsikt (4)	Helt av annan åsikt (5)
Följdpåstående	3	5	1	0	0

Typvärdet för konsensus är 2 i följdpåståendet, de flesta är alltså delvis av samma åsikt att samordnaren och styrgruppen - i det fall att det nuvarande sättet på hur Ankarhuset styrs

frångås - kunde dra nytta av en coach/mentor som handleder i de beslut som behöver tas inom Ankarhuset. Några ursprungsuttryck från motiveringarna:

> Speciellt under en övergångstid skulle det vara bra med en coach/mentor.
>
> Tror nog att det kunde vara bra med en coach/mentor som ser sakerna objektivt.
>
> Eventuellt om det finns ett vettigt svar på varför?

Följdpåståendena till: Jag ser helst att styrningen av Ankarhuset hålls lik den nuvarande men med vissa justeringar (se följande påståenden), hade således inga svar eftersom ingen valde det sättet att styra upp Ankarhusets verksamhet på. Följdpåståendena redovisas här trots att man kan bekanta sig med formulären som helhet i bilagorna 3 och 5: 1.Inom Ankarhuset behöver det tydliggöras vilka beslut enbart ledningsgruppen ansvarar för 2.Samordnarens, styrgruppens och ledningsgruppens mandat i beslutsfattandet borde delas lika i Ankarhuset i frågor som gäller resurshantering och 3. Samordnarens, styrgruppens och ledningsgruppens mandat i beslutsfattandet borde delas lika i Ankarhusets i frågor som gäller delegering av ansvarsuppgifter.

8.2.2 Svaren till tyngdpunktsområde *förändringsbehov*, del 2

De flesta i första frågeformuläret var delvis av samma åsikt att nationella riktlinjer följs och att samarbetet fungerar på en god nivå i Ankaret. I Ankarhuset finns det vetskap om att familjecenter enligt den finska modellen även borde fungera som en träffpunkt där familjer möter andra familjer för att få s.k. kamratstöd. Enligt flera av de svarande förverkligas detta inte, även om det uppgavs finnas potential för det. De flesta ansåg även att samarbetet över sektorsgränserna i Ankaret fungerar rätt bra, men att utrymme för luckra upp sektorsgränserna också finns. Som någon motiverade i första rundan: "kunde fungera ännu bättre om man kände till vad alla har på gång". Enligt Alvesson & Svenningsson (2012) är mångprofessionellt arbete: människor som inom olika sektorer samarbetar mot gemensam riktning, och att de arbetsuppgifterna som finns i det mångprofessionella arbetsflödet är kopplade till varandra.

I andra formulärets tyngdpunktsområde förändringsbehov fanns tre påståenden, dessa var: 9. I Ankarhuset behövs en/flera som ansvarar för att sammanställa, schemalägga och synliggöra gruppverksamhet riktade till familjer, 10. I Ankarhuset borde sektorsvis regelbundet redovisas för vad som är på gång (tilläggsfråga: 11. Hur ofta anser du att

redovisningen borde ske och i vilken form (ex. husmöte, teams-kanal, annat)?), och 12. För att luckra upp sektorsgränserna borde man i personalen bli bättre på att arbeta tvärsektionellt.

Tabell 10 Svaren på påståendena till tyngdpunktsområde *förändringsbehov*, del 2

	Helt av samma åsikt (1)	Delvis av samma åsikt (2)	Varken av samma eller av annan åsikt (3)	Delvis av annan åsikt (4)	Helt av annan åsikt (5)
Påstående 9	8	1	0	0	0
Påstående 10	5	4	0	0	0
Påstående 12	3	5	0	1	0

I påståendet om Ankarhuset behöver en/flera som ansvarar för att ordna gruppverksamheten riktade till familjer var konsensus typvärdet 1, de flesta ansåg därmed att en ansvarsperson eller flera ansvarspersoner behövs. Uttryck ur motiveringarna:

> Att vi mera kunde se att "samarbete är gemensamt arbete" och inte något utöver den egna grunduppgiften. Jag tror att vi på detta sätt formar Ankaret till ett ännu mera lågtröskelhus samt att vi borde bygga något nytt inom de ramar vi nu har.

Också i påståendet om man i Ankarhuset borde sektorsvis redovisa för vad som är på gång var konsensus typvärdet 1 (5st) och resterande var delvis av samma åsikt.

> Alla torde ha samma målgrupp, barnet/familjen.

I tilläggsfrågan om hur ofta redovisningen borde ske och i vilken form var svaren 1-2 gånger per år samt två som svarade vid behov. Forumet som lyftes flest gånger upp för redovisningen var husmötet (3st), en ansåg att teamskanaler skulle vara ett bra alternativ och en att redovisningen skulle ske i form av Ankar-dagar, en hel förmiddag eller eftermiddag.

> Jag tror mer på delgivande av verksamhet i dialogiska situationer än på papper som folk inte orkar läsa. Husmötet kunde vara ett utmärkt forum för sådan slags redovisning- så att själva redovisningen också kan vara en språngbräda till något nytt då man kommer på synergiska effekter.

De flesta var åtminstone delvis av samma åsikt om att personalen behöver bli bättre på att arbeta tvärsektionellt för att luckra upp sektorsgränserna, en var delvis av annan åsikt. Detta resultat motstrider till en del motiveringarna.

Jag tycker att vi redan är ganska bra på att arbeta tvärsektionellt men förstås kan det alltid utvecklas.

Jag tycker vi redan jobbar bra tvärsektionellt.

Jag tycker att en del av personalen redan är bra på att arbeta tvärsektionellt.

8.2.3 Svaren till tyngdpunktsområde *verksamhetsstruktur*, del 2

Enligt forskning bestäms vanligen linjen kommunen tar inom tjänster riktade för barnfamiljer av de olika sektorernas ledare (Kanste, Halme & Perälä, 2014). De flesta var i föregående formulär av den åsikten att kommunens ekonomi åtminstone till en del påverkar de tjänster som produceras i Ankaret, och att de egna påverkningsmöjligheterna i beslut som tas är små. Likaså fanns det en saknad delaktighet av politiker och familjerna själva.

Forskningsarbete används nog inom Ankarets tjänster, åtminstone inom de egna sektorerna, men hur är det med familjecentrerad forskning? Också ledarskapets roll i Ankaret ansågs viktig vad gäller att fungera som vägledaren och inspirationskällor för familjecentrerat arbete.

Tyngdpunktsområdet *verksamhetsstruktur* i andra formuläret hade lik föregående område tre påståenden med en tilläggsfråga. 14. Gemensamma möten med deltagare från familjerepresentanter, ledarskapet, kommunpolitiken och medarbetare från Ankaret borde hållas årligen för att utveckla verksamheten i Ankarhuset (inkl. redovisning av vad som är på gång i Ankaret och vilket målet för verksamheten är inkommande år) (tilläggsfråga 15. Hur många gånger om året anser Du att skulle vara lämpligt att ovannämnda konstellation skulle träffas isåfall?), 16. Det borde finnas en kunskapsbank, d.v.s. en plattform där senaste familjecentrerad forskning kan delges internt i Ankaret och vid behov diskuteras, och 17. Ankarhusets samarbete med yrkeshögskolor och universitet borde effektiveras

Tabell 11 Svaren på påståendena till tyngdpunktsområde *verksamhetsstruktur*, del 2

	Helt av samma åsikt (1)	Delvis av samma åsikt (2)	Varken av samma eller av annan åsikt (3)	Delvis av annan åsikt (4)	Helt av annan åsikt (5)
Påstående 14	7	0	1	1	0
Påstående 16	5	3	1	0	0
Påstående 17	3	4	2	0	0

Sju av experterna var helt av samma åsikt om att gemensamma möten med representanter från familjer, ledarskapet, kommunpolitiker och medarbetare i Ankaret borde hållas årligen för att utveckla Ankarhusets verksamhet. En var varken av samma eller av annan åsikt och en var delvis av annan åsikt. Uttryck från motiveringarna:

> Nog av samma åsikt bara det inte tar för mycket av personalens tid, eller så bör man få tid avsedd för att utveckla samarbetet.
>
> Gemensamma fysiska möten behöver arrangeras på annat sätt. Nya forum för sådana diskussioner kunde skapas för att få en större delaktighet.

Till ovannämnda påstående fanns även en tilläggsfråga om hur ofta den konstellationen borde samlas, de flesta tyckte att en gång skulle räcka och vara möjligt. En tyckte vid behov, minst en gång i året. Det fanns också förslag på att en grupp med t.ex. två representanter från varje grupp skulle träffas några gånger för att sedan involvera flera till en större tillställning en gång i året.

Konsensus typvärde för påståendet: det borde finnas en kunskapsbank, d.v.s. en plattform där senaste familjecentrerad forskning kan delges internt i Ankaret och vid behov diskuteras, var 1, tre var delvis av samma åsikt och en varken av samma eller av annan åsikt. Direkta motiveringar till påståendet fanns inte.

Huruvida Ankaret borde ha mera samarbete med yrkeshögskolor och universitet hade lite jämnare spridning, konsensus nåddes dock med typvärdet 2. Tre var helt utav samma åsikt och två varken av samma åsikt eller av annan åsikt. Ur motiveringarna fanns rädsla för tidsbrist och icke önskvärd utdelning.

> Egentligen är samarbetet med YH och uni jätteviktigt men jag har också varit med i många sammanhang där de tagit mycket tid och inte riktigt gett önskad utdelning.
>
> Studeranden kunde utnyttjas effektivare för projekt och dylikt. De kommer ofta med nya fräscha tankar och idéer.

8.2.4 Svaren till tyngdpunktsområde *samsyn*, del 2

Samsyn innebär att alla som är involverade är överens om vad ett familjecenter är och vad man vill åstadkomma med en sådan verksamhet (Bing 2016). Målet med Ankarhusets verksamhet anses åtminstone delvis vara tydligt: ge familjer det stöd och den service de behöver. Detta kan sägas vara ett övergripande mål, men vad behövs för att nå det? Troligtvis

årliga satsningar på mindre bitar åt gången. Det förekom dock svar från första formuläret med en avsaknad av gemensam planeringstid för att kunna förverkliga målen, och än mer avsaknad av dess uppföljning.

Tyngdpunktsområdet samsyn i andra formuläret hade två påståenden samt en tilläggsfråga. Påståendena lät: 19. Planering av inkommande års mål för verksamheten i Ankaret borde ske i början av året och uppföljning av målen borde göras med jämna mellanrum under årets gång, 20. Uppföljningen borde stödjas med hjälp av Ankarhusets gemensamma enkät till familjerna, samt tilläggsfrågan 21. Hur många gånger om året borde en uppföljning av de årliga målen göras?

Tabell 12 Svaren på påståendena till tyngdpunktsområde *samsyn*, del 2

	Helt av samma åsikt (1)	Delvis av samma åsikt (2)	Varken av samma eller av annan åsikt (3)	Delvis av annan åsikt (4)	Helt av annan åsikt (5)
Påstående 19	6	2	0	1	0
Påstående 20	6	3	0	0	0

För båda påståendena var typvärdet för konsensus 1, spridningen var liten. En var delvis av annan åsikt att planeringen av inkommande års mål ska göras i början av året. Resten var ändå delvis av samma åsikt om inte helt av samma åsikt. Några ursprungsuttryck:

> Planeringen ska ske redan på hösten före verksamhetsårets början.
>
> Regelbunden uppföljning är viktig, men det får inte bli för tungrott.
>
> Det ska inte bli för belastande och det ska ge något. Viktigt men ska inte bli gnatigt.

I tilläggsfrågan om hur många gånger per år uppföljningen av de årliga målen borde göras var svaret jämnfördelat mellan 1-2 gånger per år.

8.2.5 Svaren till tyngdpunktsområde *samverkan*, del 2

I mångprofessionella team är det viktigt att satsa på team-bildning i form av olika interventioner (Smith m.fl., 2017). Möten ansikte mot ansikte är i detta syfte att föredra för att hålla kommunikationen god (Sangaleti m.fl., 2017). Enligt Rolfsen (2013) främjar sammanhållning, inlärning i grupp och individuellt mångprofessionella team till att vara

högpresterande. De flesta var i första frågeformuläret delvis av annan åsikt att team-bildning sker tillräckligt i Ankaret. Fokus på möten och nätverksaktiviteter saknas samt har tiden för att ordna dessa ansetts knapp. Den goda stämningen personalen emellan anses dock bidra till att team-bildningen blir till viss del en naturlig del av arbetet.

Samverkan hade två påståenden med varsin tilläggsfråga. Påstående 23. Gemensamma ansikte mot ansikte möten i Ankarets personalgrupp är viktiga för att bibehålla prestationsnivån hög, med tilläggsfrågan 24. Hur ofta borde gemensamma möten för Ankarets personalgrupp hållas? Påstående 25. Gemensamma utbildningar inom Ankarets personalgrupp är viktiga för att bibehålla prestationsnivån hög, med tilläggsfrågan 26. Hur ofta anser du att gemensamma utbildningar för Ankarets personal ska hållas?

Tabell 13 Svaren på påståendena till tyngdpunktsområde *samverkan,* del 2

	Helt av samma åsikt (1)	Delvis av samma åsikt (2)	Varken av samma eller av annan åsikt (3)	Delvis av annan åsikt (4)	Helt av annan åsikt (5)
Påstående 23	6	2	1	0	0
Påstående 25	6	2	1	0	0

De flesta av experterna är helt av samma åsikt att gemensamma ansikte mot ansikte möten och att gemensamma utbildningar är viktiga för att bibehålla prestationsnivån hög, inom respektive påstående var två delvis av samma åsikt och en varken av samma eller av olik åsikt gemensamma möten och utbildningar bibehåller prestationsnivån hög. Några motiveringar:

> Att tillsammans ta del av utbildningar skapar en bra bas för gemensamt, mångprofessionellt utvecklingsarbete.
>
> Hela huset skulle inte alltid behöva mötas utan personalen kunde delas upp i mindre grupper med olika "uppgifter" t.ex. att fundera på verksamheter och annat utvecklingsarbete. Personligen tror jag att det är omöjligt att skapa sammanhållning och teamkänsla om man inte träffas ansikte mot ansikte.
>
> Utbildningar kan numera ordnas via nätet utan större kostnader och kan ordnas så ofta som det behövs

De flesta ansåg att ansikte mot ansikte möten borde hållas i samband med husmöten, 1 gång i månaden. En tyckte att två gånger i året är passligt och en ansåg att det beror på varför man ska mötas och på basen av det bygger upp ett vettigt system.

Utbildningar gemensamma för personalen anser experterna att borde ordnas 1-2 gånger per år eller som en skrev ”vid behov”.

8.2.6 Svaren till tyngdpunktsområde *kvalitativ service*, del 2

Kvalitativ service var det tyngdpunktsområde i första formuläret där konsensus nåddes, i positiv bemärkelse, helt och hållet. Det handlade om att ha tillgång till öppen information, att öppen interaktion sker, att arbetet känns meningsfullt och att personalen i Ankaret är bra på att uppskatta varandras arbete. Från motiveringarna kunde en viss skepticism gällande öppen information och öppen interaktion läsas så därför gavs i detta tyngdpunktsområde några tilläggspåståenden för att få ett förtydligande. Enligt Lampinen m.fl. (2017) borde information inom organisationen vara lättillgänglig och transparent. Öppen interaktion beskrivs i forskning som att det är tryggt att i arbetsgemenskapen föra fram sin åsikt (Lampinen m.fl., 2017).

Tyngdpunktsområdet kvalitativ service hade två påståenden; 28. Information om beslut som gäller verksamheten i Ankaret borde nå gemenskapen senast följande dag efter att informationen uppstått, och 29. De representerade sektorerna i Ankarhusets gemenskap känns likvärdiga.

Tabell 14 Svaren på påståendena till tyngdpunktsområde *kvalitativ service*, del 2

	Helt av samma åsikt (1)	Delvis av samma åsikt (2)	Varken av samma eller av annan åsikt (3)	Delvis av annan åsikt (4)	Helt av annan åsikt (5)
Påstående 28	2	7	0	0	0
Påstående 29	3	4	0	2	0

I både påstående 28 och 29 var typvärdet för konsensus 2. I frågan om gemenskapen känns likvärdig i Ankarhuset var spridningen dock större, tre var helt av samma åsikt men också två var delvis av annan åsikt. Några plock ur motiveringarna:

> Bra att besluta när senast beslut delges (alltid hinner det inte senast följande dag).
>
> Det är inte alltid bäst att "håsa". Det är viktigare att information delas på ett respektfullt sätt som inte belastar personalen.

> Personalantalet är kraftigt varierande mellan olika sektorer, betyder att det automatiskt inte blir jämvikt. Det behöver absolut inte vara så heller.
>
> Vi har lite glömt bort ett respektfullt och lyhört bemötande inom huset, att hälsa på varandra, visa uppskattning och spontant hitta glädjeämnen i arbetsvardagen.

8.3 Konklusion och tolkning av resultat

Det här examensarbetes uppgift var att kartlägga behoven för utvecklingen av de interna samarbetsprocesserna i familjehuset Ankaret, och därmed kunna svara på vilka faktorer som påverkar det interna samarbetet och vilken form av styre Familjehuset Ankaret kunde gynnas av. I början av forskningsprocessen ställdes forskningsfrågor på basen av diskussion med ledningsgruppens representant samt med en bekanting av aktuell forskning och litteratur. Metoder att styra ett familjecenter och faktorer som påverkar de interna samarbetsprocesserna i mångprofessionella enheter granskades med hjälp av Delfitekniken. Tio experter som på något sätt är involverade i Ankarhusets verksamhet valdes ut för att svara påståenden om den interna verksamheten i Ankaret. Efter två formulär nåddes en nöjaktig konsensusnivå och Delfiundersökningen avslutades därmed. Klient-/brukarperspektiv berördes enbart. Det var oundvikligt att helt lämna bort det perspektivet eftersom det interna samarbetet alltid kommer att/bör påverkas av dem. Det interna samarbete innebär dock att det är personal med dess styre som granskas. Klient-/brukarperspektiv är inom familjecenterverksamhet är ett skilt forskningsområde. Det är väsentligt att komma ihåg att Delfitekniken är en framtidsstudiemetod och man försöker med denna metod förutspå det som kunde fungera i framtiden.

8.3.1 Styre familjehuset Ankaret gynnas av

Ur diskussionen med ledningsgruppsrepresentanten för Ankarhuset växtes idén om reda ut i vilken mån en mångprofessionell enhet kan vara självstyrande. Via tidigare studier kom det fram att högpresterande mångprofessionella enheter drar nytta av självstyre (Smith, ym., 2017) (Rolfsen, 2013, s. 242). Som inspirationskälla till att utveckla självstyre som modell för Ankarhusets styre fungerade Frederic Lalouxs färska bok *Reinventing Organizations* (2017).

Hela tiden med tankarna på att familjecenterverksamhet i kommuner inte är vinstbringande organisationer, behövde det redas ut hurudan form av självstyre inom ett kommunalt familjecenter, experterna överhuvudtaget ser som möjligt. I första formuläret gavs alltså möjlighet att tycka till om i vilken uppsättning just Ankaret borde styras. De flesta av experterna som svarade (5/9) ansåg att familjehuset Ankaret kan verka självständigt med

hjälp av en samordnare. Eftersom det ändå fanns en spridning i svarsalternativen (se kap. 8.1.6) valdes det i andra formuläret att göras en försäkring. En försäkring om att experterna var redo till en förändring där Ankarhuset styrs med hjälp av en samordnare som har mandat att ta övergripande beslut tillsammans med styrgruppen. Andra alternativet var att styrningen av Ankarhuset hålls lik den nuvarande men med vissa justeringar i bl.a. ansvarsfördelning och beslutsfattande. Förvånansvärt var att samtliga experter var utav den åsikten att de var redo för en förändring. Formuläret var uppbyggt så att ifall experten svarade Nej på första alternativet länkade det till följande alternativ. Tanken om att experterna inte visste att det fanns ett annat alternativ än det första, har funnits hos skribenten. Trots allt hade experterna i första frågan ändå möjligheten att svara Nej. Det kan tolkas som att respektive anser att någon form av förändring måste ske för att komma vidare i utvecklingen av Ankarhusets verksamhet. Mera självbestämmande rätt i Ankaret ansågs göra verksamheten mer flexibel och framförallt ansågs att beslutsprocesserna med självbestämmanderätt skulle bli snabbare. Förslag som förekom i motiveringarna, om att prova självstyre i form av ett projekt, var intressant och något som kanske också är värt att tänka på ifall självstyre till Ankaret inte beviljas. På det viset ges denna studies resultat åtminstone en chans.

I Frederic Lalouxs modell av självstyre finns en mentor/coach starkt medkopplad. Enligt Godfrey m.fl. (2014 s.461) anses en coach/mentor viktig för att befrämja de interna relationerna i det dagliga arbetet. Också i andra Delfi formuläret var de flesta åtminstone delvis av samma åsikt, om inte helt av samma åsikt om att samordnaren och styrgruppen kunde dra nytta av en coach/mentor som handleder i beslutsfattandet. Endast en kunde inte uttala sig. Detta tolkas som att det skulle vara bra att ha någon som handleder i ärenden som endera känns tvistiga eller behöver ”second opinion”. Coachens/mentorns objektivitet lyfts fram som viktig, och speciellt i en övergångsfas.

8.3.2 Faktorer som påverkar det interna samarbetet i familjehuset Ankaret

Ur arbetets teoridel utarbetades tyngdpunktsområden som påverkar det interna samarbetet i mångprofessionella familjecenter (se kap. 7.3). Tyngdpunktsområdena som berörde det interna samarbetet kallades i Delfiundersökningen *förändringsbehov, verksamhetsstruktur, samsyn, samverkan,* och *kvalitativ service*.

Konsensus på en nöjaktig nivå nåddes inom *förändringsbehov* redan efter första formuläret men vissa av motiveringarna för området verkade motstridiga och fördjupades därför i andra formuläret. Experterna ansåg i stort sett följa de nationella riktlinjerna för hur ett

familjecenter i Finland ska verka men ansåg att man kunde bli bättre på att fungera som träffpunkt samt att arbetet över sektorsgränserna kunde bli smidigare. I andra formuläret konkretiserades utvecklingsområdena för *förändringsbehov*. Svaren kan tolkas till att det behövs ansvarspersoner för att ordna gruppverksamheten riktade till familjer och inte förväntas sköta sig självt. Redovisning av vad respektive sektor har på gång skulle helst behöva ske 1-2 gånger under årets gång i form av fysiska möten. Teams-kanaler lyftes också upp som ett alternativ emedan redovisning i pappersform kritiserades. Huruvida samarbetet över sektorsgränserna fungerar förtydligades med hjälp av ett något lika påstående i andra formuläret, där de flesta av experterna var av den åsikt att personalen kan bli bättre på att arbeta tvärsektionellt. Speciellt upplyftande var motiveringen ”att vi mera kunde se att samarbete är gemensamt arbete och inte något utöver den egna grunduppgiften”. D.v.s. kan sägas att innebörden av tvärsektionellt arbete är varierande och skulle behöva preciseras ytterligare.

Verksamhetsstrukturen inhyste påståenden om påverkningar av kommunens ekonomiska status, synlighet av forskningsbaserat arbete, delaktighetsnivå (ledarskap, medarbetare, familjer och politiker) samt om ledarskapets roll. Påståendet om inverkan av kommunens ekonomiska status hade stor svarsvariation, men de flesta ansåg ändå att kommunens ekonomi är av betydelse, speciellt vad gäller resursdelning och -hantering. Ledarskapet ansågs också ha en stor roll i hur tjänsterna produceras inom Ankarhuset. Dessa motiverades med avsaknad av heltidsanställd koordinator och vad som kan tolkas som avsaknad av engagemang av ledarskapet. I Delfiundersökningens andra formulär styrdes koordinatorns och ledarskapets roll in i tyngdpunktsområdet *styre av familjecenter*. Som tidigare nämnts ansåg experterna att Ankaret kan styras med hjälp av en egen koordinator och styrgrupp, resurshanteringen och engagemang i familjecentrets verksamhet faller därmed naturligt på dem. Delaktighetsnivån (inklusive ledarskap, medarbetare, familjer och politiker) ansågs vara höjbar och påståendet fördjupades i andra formuläret. Åtminstone ett årligt gemensamt möte med samtliga nämnda behöver ordnas för att utveckla Ankarhusets verksamhet, formen på hur mötena ordnas kan variera. Forskningsbaserat arbete tillämpas, åtminstone inom den egna sektorn men kring det gemensamma var alla experter inte lika ense om tillämpningen. Ett alternativ att ta del av familjecentrerad forskning kunde vara att samla senaste forskning på en intern plattform, på så sätt ges också möjlighet till diskussion kring forsknings fynd som berör verksamheten. Dessutom gavs som förslag i första formulärets motiveringar att samarbete med högskolor och universitet borde effektiveras, det ansåg de flesta av

experterna också, bara utdelningen av vad studerande producerar motsvarar behoven som finns och bara samarbetet inte blir för belastande för personalen.

Tyngdpunktsområdet *samsyn* kumulerade i tre påståenden i första formuläret, svaren var varierande. Målet med Ankarhusets verksamhet ansågs åtminstone delvist vara tydligt. Speciellt det att det finns mål som torde vara tydligt för Ankarets verksamhet, nämligen att ge det stöd och den service familjer behöver är tydligt, men helt klart är det en väldigt högt uppsatt målsättning som behöver spjälkas upp i mindre bitar för att nås. Verksamhetens mål borde kunna tolkas av alla på samma sätt. För att göra det, gavs i andra formuläret ett påstående om att planeringen av verksamhetens mål borde göras i början av året och att regelbunden uppföljning av målen borde ske. Detta nådde en tydlig konsensus med åsikten helt av samma åsikt. Tidpunkten för när planeringen av verksamhetens mål kan diskuteras, ifall den borde göras redan året innan på hösten eller alltid i början av året. I första formuläret bads även tas ställning till ifall gemensamt planeringsarbete för Ankarets verksamhet görs tillräckligt och i svaren av experterna kunde tolkas att det inte finns tillräckligt med tid för det. Uppföljning av uppsatta mål borde ske åtminstone 1-2 gånger per år och borde enligt experterna stödjas med en enkät till familjerna, motsvarar målformulering behov? Ur motiveringarna framgick rädsla även här om att uppföljning tar för mycket tid av personalen och kan kännas tungrodd.

Ur teorin framkom att *samverkan* är en viktig faktor för att utnyttja maximal mångprofessionell kunskap. Under tyngdpunktsområdet dök behov av teambildning fram, och i första formuläret berörde påståendet frågan om tillräcklighet av teambildning över sektorsgränserna i Ankarhuset. De flesta var av den åsikten att teambildning inte satsas på tillräckligt, fastän också några var av den åsikten att det delvis är under kontroll. Tidsbrist lyfts fram även inom detta område. Målet för teambildning över sektorsgränserna skulle antagligen behöva förtydligas i Ankarhuset samt genomgås hur den egentliga samverkan kan förverkligas. Ur motiveringarna lyfts fram att samarbetet kring husets relativt nya konstellation av familjeförberedelser (= familjevägledningsgrupper) för familjer, varit intressant och givande. Mångprofessionell gruppverksamhet för familjer har redan skett till en del inom Ankarhuset men för att möta familjers behov kunde detta finnas mera av och i mer varierande former. Under samverkan i andra formuläret togs ställning till huruvida möten ansikte mot ansikte anses viktiga samt om gemensamma utbildningar för personalen i huset är väsentliga. De flesta var utav den åsikten ansikte mot ansikte möte borde ske månatligen och att gemensamma utbildningar borde på årsbasis ske 1-2 gånger. Som tidigare nämnts borde målformulering för husets samverkan troligen förtydligas. En motivering som

väckte tankar var att det beror på varför man ska mötas och på basen av det bygga upp ett vettigt system. Behövs alltid en agenda för att mötas, eller kan man tänka sig att möten personalen emellan utan agenda främjar verksamhetens syfte. Det kan på basen av Delfistudien tolkas att gemensamma utbildningar för en mångprofessionell enhet anses skapa en bra bas för utvecklingsarbete, och att ökad virtuell kunskap ger bredare möjligheter för detta. Trots expanderade virtuella möjligheter anses också att träffas viktigt.

Tyngdpunktsområdet *kvalitativ service* var det enda området som med likert-bedömningen uppnådde konsensus efter första frågeformuläret, ur motiveringarna kunde ändå kännas en viss motstridighet och området togs därför med även i andra formuläret. Enligt forskning finns det en koppling mellan organisatorisk förbindelse och kvalitativ service. Ur detta examensarbetes första Delfiundersökning framgår att de flesta experterna känner att det sker öppen interaktion inom Ankaret samt att personalen har tillgång till öppen information, fastän ur motiveringarna kan läsas att det i vissa fall känns som att beslut tas först och infon om beslutet delges först i efterhand. Dessutom spekuleras det i ifall alla i personalen skulle skriva under att det i Ankaret råder ett arbetsklimat med öppen interaktion. Ifall man arbetar för det gemensamma bästa och om allas verksamhet är likvärdig är också spekulationer som framkommer. Tillika som experterna anser att det konsultativa arbetet fungerar bra och att konflikter i arbetsgemenskapen är sällsynta och man ser positivt på varandras arbete. I Delfiundersökningens andra frågeformulär valdes därför att fördjupa frågorna kring beslutfattningsjargong samt likvärdighet i gemenskapen. De flesta ansåg att informationen om beslut som berör Ankarhusets verksamhet borde nå personalen, om inte samma dag, så snarast. Det lyftes fram att det också är viktigt att kunna ge information på ett respektfullt sätt. Trots spekulationer om likvärdighet i första formuläret nåddes konsensus med typvärdet 2 i andra formuläret, fortfarande kunde ur motiveringarna kännas en viss skepticism gällande respektfullt bemötande och lyhördhet i huset. Det, att sektorerna till antalet personer är mycket varierande gör också att vissa sektorer hörs och syns mer eller mindre. Viktigt skulle vara att få alla sektorer framhävda trots att vissa sektorer enbart har en eller två representanter emedan vissa har över sex personer. Respektfullt bemötande hör däremot på riktigt till var och en yrkespersons grunduppgift.

8.3.3 Utvecklingsarbetet – Kartläggning av utvecklingsbehov

För att tjänsterna för familjer inom familjecenterverksamhet ska motsvara familjernas behov av stöd behöver helheten fungera. I detta examensarbete har upplysts hur mångfacetterad problematik och behov av stöd det finns i familjer i Finland. Detta ställer krav på personal

som arbetar med familjerna eftersom tjänsterna måste vara anpassningsbara. I Finlands modell av familjecenter arbetas det mångprofessionellt. Familjehuset Ankaret och dess personal, som detta examensarbete handlar om, har redan i några år uttryckt en frustation om att utvecklingen av tjänsterna Ankarhuset producerar stagnerat, dels p.g.a. det interna samarbetet, dels p.g.a. styrningen av verksamheten. För att Ankaret ska bli ett livskraftigt familjecenter igen, valdes i detta arbete att se över de interna arbetsprocesserna som står som grund för hur tjänsterna till familjerna i slutändan ser ut.

Via en Delfiundersökning som riktades till experter av Ankarhuset söktes det svar på vilka faktorer som påverkar det interna samarbetet och vilken form av styre familjehuset Ankaret gynnas av. Genom en analys av litteraturen och kartläggning av nuvarande läget i Ankarhuset byggdes en teoretisk referensram upp som också blev basen för Delfiundersökningens tyngdpunktsområden.

Delfiundersökningens kanske viktigaste resultat var att samtliga experter som deltog i undersökningen var redo för förändring i hur verksamheten styrs, detta kommer att synas i utvecklingsförslaget som görs i form av en förklarande bild (bild 4, finns även att bekanta sig med som Bilaga 7). Resultatet av studien visade att man i Ankarhuset är beredd att frångå den nuvarande modellen av hur Ankaret styrs. Istället för det nuvarande sättet skulle Ankarhuset ha en samordnare som ges mandat att tillsammans med styrgruppen ta beslut om frågor som berör Ankarets verksamhet. Samordnaren och styrgruppen anses dra nytta av en coach/mentor som **handleder** i beslutsfattandet. Det vill säga har coachen/mentorn i utvecklingsförslaget inte mandat att ta egna beslut. Som Laloux säger är självförvaltning ingen dans på rosor och i synnerhet nybildade team står inför en brant inlärningskurva. Coachens/mentorns roll ska vara att ställa insiktsfulla frågor som hjälper teamet att hitta sina egna lösningar, men också att göra teamet uppmärksam på mindre produktiva beteenden. I kritiska situationer ska coachen också vara den som hissar varningsflaggan. Coachens/mentorns viktiga uppgift ska också vara att projicera en förtröstan att teamet har allt det behöver för att lösa problem som uppstår. (Laloux, 2017, s. 99). Enligt Godfrey m.fl. (2014, s.461) finns det både för- och nackdelar med om coachen/mentorn från tidigare är en del av organisationen eller inte och det skulle ännu behöva utredas vem som kunde fungera som coach/mentor för just Ankaret. Skribentens spontana reaktion är att det inte borde vara någon från sektorernas direkta ledarskap utan eventuellt den person som fungerar som välfärdskoordinator inom Pargas stad, alternativt köpa en coach/mentor utifrån.

Nuvarande samordnare besitter 20% av heltidsarbete för samordnarfunktioner och styrgruppen har representanter från varje enskild sektor. För att fortlöpande utveckla verksamheten i Ankarhuset finns ett övergripande behov av mer arbetstid för just utvecklingsarbete. För att motsvara behovet föreslås att samordnaren får ökad procentuell arbetstid för samordnarfunktioner. Alternativt föreslås att utföra självstyret i form av ett flerårigt projekt där varje styrgruppsmedlem ges en viss procentuell arbetstid för att utveckla familjecentrets verksamhet. Ur projektsynvinkel bevaras även demokratin i teamet mer säkert. Ankarhusets styrgrupp och samordnare ansvarar för målformulering, precisering av målen och uppföljning av dem tillsammans med ledarskapet. Uppföljning av målen borde enligt Delfiundersökningen ske 1-2 gånger under årets lopp. Dessutom ansvarar samordnaren och styrgruppen tillsammans med ledarskapet att information som berör Ankarets verksamhet informeras till personal så snart som möjligt efter att den uppstått.

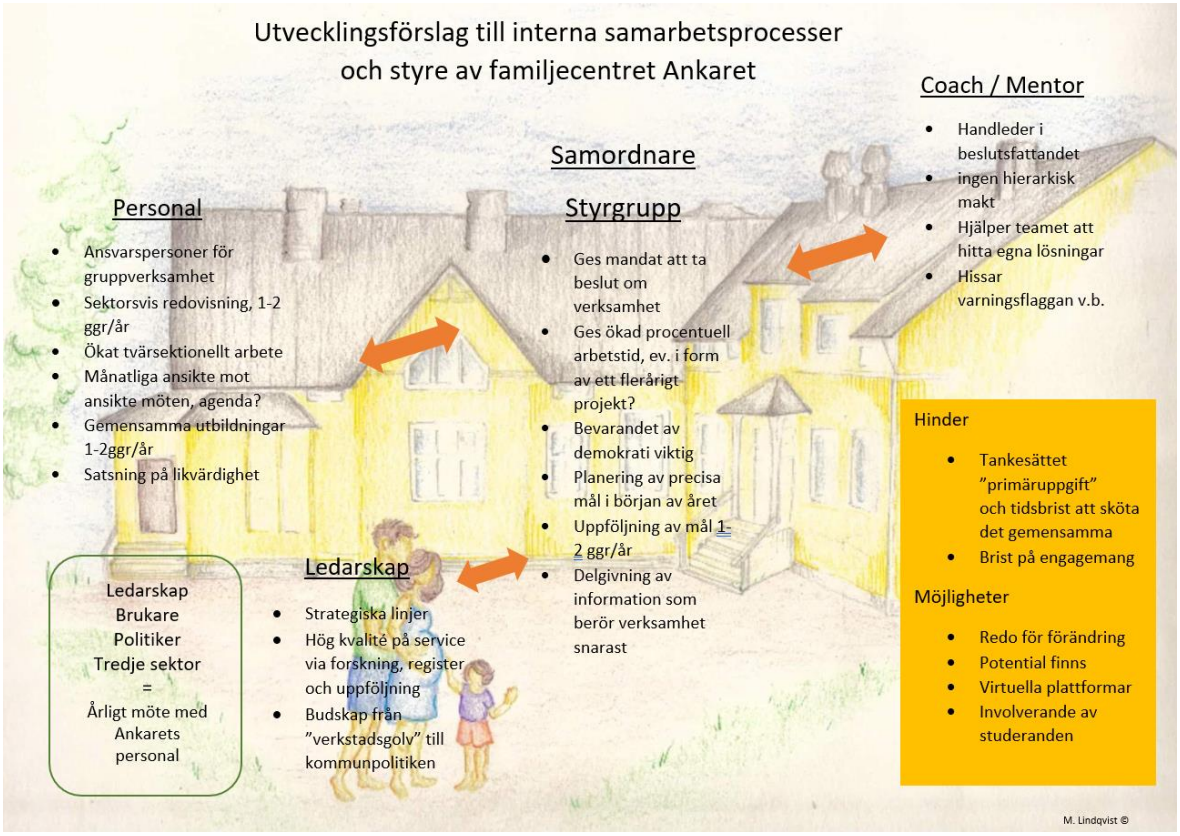
Ur arbetets Delfiundersökning framkommer inte vad ledarskapets roll blir i ovannämnda alternativ, annat än att det bland experterna önskas större delaktighetsnivå. Som förslag på basen av en färsk artikel om ledarskap i familjecenter föreslås att ledarskapet för Ankarhuset, det vill säga ledarna för varje enskild representerad sektor, ansvarar för strategiska linjedragningar och att kvaliteten på servicen som ges hålls hög via forskning, register och uppföljning. Ledarskapet ansvarar för att följa med barn och familjers välmående och se aktuella utvecklingsbehov i kommunens tjänster för barn och familjer ur det egna sektorperspektivet och därefter föra det till ledarskapsnätverket. I utvecklingsförslaget är samordnaren tillsammans med ledarskapet ansvariga för att föra budskap från ”verkstadsgolvet” till kommunpolitiken. Ledarskapet möjliggör resurser till utvecklingsarbete och ger det mångprofessionella teamet autonomi att förverkliga det. (Hastrup;Pelkonen;& Rytkönen, 2020, ss. 14-17).

Naturligtvis har hela personalen en stor roll i hur hela verksamheten fungerar och behöver involveras i husets gemensamma ärenden. Ur Delfiundersökningens resultat framkom att Ankarhuset borde bli bättre på att fungera som en träffpunkt samt att arbetet över sektorsgränserna kunde bli smidigare. För att följa de nationella riktlinjerna för hur familjecenterverksamhet förverkligas är det viktigt att utveckla verksamheten i Ankarhuset att fungera som en träffpunkt för olika grupper. Det anses lönsamt att det utses ansvarspersoner ur Ankarets personal som har hand om detta. Dessutom rekommenderas på basen av studie fynden att personalen sektorsvis redovisar vad som är på gång 1-2 gånger under årets lopp, för att eventuellt kunna haka på gemensamma ”projekt” men ur olika synvinklar. För att ytterligare höja samverkan inom personalgruppen föreslås på basen av

resultaten av Delfin att personalen engagerar sig i att träffas vid månatliga ansikte mot ansikte möten, huruvida mötena anses behöva en viss agenda eller om personalen träffas enligt Bings (2016, s. 14) förslag, för hälsa på varandra och komma i samspråk går ännu att fundera på. Ur Delfistudien framkom viss skepticism gentemot likvärdighet sektorer emellan men också personer emellan och därför finns i utvecklingsförslaget också en tanke om att satsa på likvärdigheten i gemenskapen. D.v.s. ordnas gemensamma sammankomster så att varje person i gemenskapen har möjlighet att yttra sig, det ska kännas tryggt att få säga sin åsikt och representera sin egen sektor.

För att höja delaktighetsnivån för olika verksamma grupper som arbetar med barn och deras familjers välmående i Pargas kommun föreslås ett årligt möte där samtliga har möjlighet delta i utvecklandet av tjänsterna Ankarhuset producerar. Till detta möte kallas representanter från personalen, ledarskapet, kommunpolitiken, tredje sektorn och viktigast utav allt kallas brukaren av tjänsterna, d.v.s. familjer till mötet.

I utvecklingsförslaget till Ankaret har även lyfts fram möjligheter och hinder som för verksamhetens utveckling. Möjligheterna och hindren är plock ur Delfiundersökningens analys. Tidsbrist för att göra annat än primäruppgiften var en återkommande motivering i undersökningen, det ses som ett hinder eftersom trycket på att hantera mångfacetterade problem hos familjer ur den egna sektorsynvinkeln anses hårt. Det kan också anses som ett hinder när problemen löses sektorsvis istället för ur gemensam synvinkel, sparar vi tid på att effektivera samarbetet i form av gemensamma utvecklingsarbeten, det är frågan. Som hinder kan även ses brist på engagemang att föra samarbetet vidare. Som det framgår ur teorin för detta arbete höjs ofta engagemangnivå bara det interna samarbetet tar ett kliv framåt, mot rätt riktning. Till möjligheterna däremot kan räknas utvecklat arbete med yrkeshögskolor och universitet samt olika virtuella plattformar för att göra utvecklingsarbetet smidigare. Till arbetets största framtida möjligheter hör dock att det finns vilja till förändring och framför allt att det finns potential i den mångprofessionella enhet Ankaret är.



Figur 4 Examensarbetets utvecklingsförslag

9 Avslutande diskussion

Sharon Enrights artikel *Lean back, listen and own up* belyser i hurudan snabb takt världen utvecklas och vad vi behöver tänka på för att hinna med i dess utveckling. Enligt Enright, 2015, behöver det strama ledarskapet och de strikt organiserade teamen lösas upp. Kreativitet och improvisation behöver tas i bruk då behov uppstår. (Enright, 2015, ss. 1394-1395).

Kreativitet kan definieras som *förmåga att skapa något nytt*. I dagens organisationer kommer kreativitet att ställas likvärdigt mot ekonomisk nytta. Kreativitet bidrar med ökat kunnande som förbättrar och nyttjar de resurser som redan finns till handa. Enligt Huuhka (2010) strävar ett smart ledarskap till att ständigt höja den kreativa verksamheten inom organisationen. För att få ut det maximala kunnandet av personalen måste kreativt agerande vara accepterat. I väl ledda kreativa organisationer känner personalen att organisationens framgång även är dess egen framgång (Mayor & Risku, 2015, s. 157). Vetskap om en gemensam, inspirerande vision motiverar både ledarna och de ledda. I en sådan atmosfär förbinder man sig bättre att nå de gemensamma målsättningarna. (Huuhka, 2010, ss. 73-74).

Det här examensarbete hade för avsikt att ge utvecklingsförslag till det interna samarbetet i Ankarhuset i Pargas. I början av examensarbetsprocessen, som sakta mak inleddes hösten 2018, stod social- och hälsovårdstjänsterna inför stora förändringar. Landskapsreformen skulle bli ett faktum. Det nationella programmet för utveckling av barn- och familjetjänster, d.v.s. LAPE, hade bl.a. som målsättning att göra tjänsterna mer barn- och familjecentrerade. Familjecentermodellen började växa i Finland.

Familjehuset Ankaret började sin verksamhet år 2009 och var i sin början ett livskraftigt familjecenter med riktningen framåt vad gäller producerandet av tjänster riktade till barn och familjer. Under årens gång har utvecklingen i Ankaret i flera etapper konstaterats stagnera. LAPE projektet syntes även i Ankaret och det började stegvis föra familjehuset vidare igen. Trots det konstaterades det att det fanns utmaningar i de interna samarbetsprocesserna, både från personalens och ledningens håll. Under examensarbetsprocessen har det skett små förändringar i personalstrukturer, exempelvis anställdes det våren 2020 en servicehandledare som fick 20% arbetstid för koordinerande av Ankarets verksamhet. Några stora förändringar i hur Ankarhuset styrs och hur samarbetet fungerar har inte skett. Utvecklingsförslaget ger Ankarhusets personal och ledning således en riktgivande modell för hur Pargas familjecenter i framtiden kunde tänkas fungera som en helhet.

Utvecklingsförslaget som blev till via analys av arbetets teoridel och därmed resultatet från en två delad Delfiundersökning har inte ännu delgivits Ankarhusets personal och ledning (görs efter godkänd presentation). Viss struktur som undersökningen kom fram till som t.ex. möteskulturen, planerandet av mål och kutym för utbildningsdagar påminner om tidigare sätt av förverkligande i huset. Som skribent av arbetet och långvarig arbetstagare i Ankarhuset har dock setts att engagemangnivån gällande ovannämnda faktorer också stundvis varit låg och en påminnelse om dessa är till rätta. Det viktigaste denna studie kom fram till var att man i Ankarhuset är redo att prova göra en förändring för att förbättra det interna samarbetet. Genom en förändring av verksamhetskulturen kan tjänsterna enhetliggöras för att motsvara de behov av tjänster som finns hos familjer (Hastrup;Pelkonen;& Rytkönen, 2020, s. 17).

Familjecentraler står fortfarande i fokus i den nya regeringens förslag av social- och hälsovårdsreform, och småningom kommer det troligtvis mera studier om hur dessa kan anses leda. Det är glädjande att Hastrup, m.fl. (2020) lyft upp liknande problem i samarbetsfrågor och ledandet av familjecenter som framgår ur detta arbetes teoridel, samt att faktorerna som påverkar det interna samarbetet i positiv riktning också kommits fram till

i denna studie. Hastrup, m.fl. (2020) anser att mångprofessionella familjecentraler behöver ett ledarskap som stöder arbetstagarna till autonomi och eget beslutsfattande, samt att ledarskapet har hand om att det finns tillräckliga resurser för att stöda utvecklingsarbete i familjecentret. Servicens kvalitet, effektivitet och därmed nöjda brukaren samt arbetstagarnas välmående förbättras när ledarskapet stödjer arbetstagarnas professionalitet, kunskap samt samarbetsfärdigheter (Hastrup;Pelkonen;& Rytkönen, 2020, ss. 14-15).

Utvecklingsförslaget som det här arbetet ledde till är endast en början till något nytt, tyngdpunktsområdena som utarbetades av teoridelen, kan fördjupas och preciseras ytterligare, och brukarperspektivet av familjecenterverksamhet skulle vara en studie för sig. I det fall att utvecklingsförslaget där styrgruppen och samordnaren har mandat att ta beslut vad gäller utveckling av verksamheten, skulle tas i bruk, skulle det vara intressant att utvärdera hur verksamheten påverkats av ett mer autonomt styre. Coachens/mentorns roll som handledare i familjecentermiljö skulle också vara ett intresseområde för framtida studier.

För att utvecklingsförslaget ska testas krävs nu att ledningen och personalen tar emot förslaget med öppna armar och påbörjar genomförningsfasen. Det krävs engagemang, kreativitet och mod, men framför allt viljan att ta Familjehuset Ankaret mot ny riktning.

Källor

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2012). *Organisationer, ledning och processer* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Ayeyard, H. (2010). *Doing a Literature Review in Healt and Social Care. A Practical Guide* (2:a uppl.). Glasgow: The McGraw-Hill Companies.

Bing, V. (2016). *Bygga familjecentral. En introduktion.* Hämtat från https://kfsk.se/halsaochsocialvalfard/wp-content/uploads/sites/4/2017/02/Bygga-familjecentral-introduktion-2016.pdf den 9. 9. 2019

Boulkedid, R., Abdoul, H., Loustau, M., Sibony, O., & Alberti, C. (den 9. 6. 2011). Using and Reporting the Delphi Method for Selecting Healthcare Quality Indicators: A Systematic Review. *PlosOne*. Hämtat från https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0020476 den 26. 2. 2019

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder.* (2. uppl.). Malmö: Liber.

Denscombe, M. (2014). *Forskningshandboken. För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna.* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Enright, S. (2015). Lean back, listen, and own up. *Am J health-syst Pharm*, 1393-1402.

Familjehuset Ankaret / Pargas stad. (den 18. 9. 2018). *Strategidag med ledningsgruppen*.

Finlex. (den 1. 5. 2011). *Hälso- och sjukvårdslag 30.12.2010/1326*. Hämtat från https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2010/20101326 den 24. 1. 2019

Forskningsetiska delegationen. (den 14. 11. 2012). God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från den i Finland. Helsingfors. Hämtat från www.tenk.fi den 15. 2. 2019

Glasper, A., & Rees, C. (den 29. 8. 2016). Nursing and Healthcare Reserach at a Glance. New Jersey: John Wiley & Sons. Hämtat från https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.novia.fi/lib/novia-ebooks/reader.action?docID=4562447&ppg=104 den 3 30 2020

Godfrey, M., Andersson-Gare, B., Nelson, E., Nilsson, M., & Ahlstrom, G. (2014). Coaching international health care improvement teams: the coachee, the coach and the leader perspectives. *Journal of Nursing Management*(22), 452-464. doi:10.1111/jonm.12068

Halme, N., Vuorisalmi, M., & Perälä, M.-L. (2014). *Tuki, osallisuus ja yhteistoiminta lasten ja perheiden palveluissa. Työntekijöiden näkökulma.* Helsinki: THL. Hämtat från http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114954/URN_ISBN_978-952-302-110-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y den 20. 4. 2019

Hastrup, A., & Pelkonen, M. (den 31. 8. 2016). *Matalan kynnyksen palvelujen verkostoiminen - perhekeskustoimintamalli*. Hämtat från https://verkkojulkaisut.valtioneuvosto.fi/stm/zine/19/pdf den 22. 1. 2019

Hastrup, A., Pelkonen, M., & Rytkönen, M. (2020). Perhekeskuksen johtaminen on hyvinvoinnin, yhteystyön ja asiantuntijuuden johtamista. *Terveydenhoitaja, 4*, 14-17.

Heimo, E., Oksanen, P., & Pusa, O. (2005). *Strategista kumppanuutta. Perhekeskus Pihapiirissä & Pihapiirin kustannusanalyysi.* Raisio: Lastensuojelun keskusliitto. Suomen Kuntaliitto. Hämtat från file:///Users/admin/Downloads/p060126122217M.pdf den 13. 10. 2019

Heinonen, O.-P., Ikonen, A.-K., Kaivosoja, M., & Reina, T. (2018). *Yhdyspinnat yhteiseksi madollisuudeksi. Selvitys lapsi-, nuoriso- ja perhepalveluiden toteuttamiseen liittyvistä yhdyspinnoista muuttuvassa toimintaympäristössä.* Helsinki: Valtioneuvosto. Hämtat den 19. 1. 2019

Huuhka, M. (2010). *Luovan asiantuntija organisaation johtaminen.* Helsingfors: Talentum.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar* (4 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Kalland, M. (2013). Lapsen asema nykypäivän suomalaisessa yhteiskunnassa. *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim*, 1387-1391. Hämtat den 7. 9. 2019

Kanste, O., Halme, N., & Perälä, M.-L. (2014). Päätöksenteko ja kehittämistarpeet lasten ja perheiden palveluissa: onko vanhempien, työntekijöiden ja johtajien näkemyksessä eroja? *Hoitotiede, 26*(4), 322-334. Hämtat från http://elektra.helsinki.fi/se/h/0786-5686/26/4paatokse.pdf den 20. 2. 2019

Kanste, O., Joronen, K., Halme, N., Perälä, M.-L., & Pelkonen, M. (2018). Lasten ja nuorten terveyttä, hyvinvointia, kasvua ja oppimista edistävät palvelukokonaisuudet - kokemuksia eri maista. (THL, Red.) Helsinki. Hämtat från http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136957/URN_ISBN_978-952-343-186-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y den 8. 3. 2019

Kaukonen, P., & m.fl. (2018). *Lapsille ja nuorille hyvä sote. LAPE-teesit sote-palveluiden uudistamisen tueksi.* Hämtat från http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137190/THL_PT_051_2018%20web.pdf?sequence=4 den 8. 3. 2019

Klemetti, R., Vuorenmaa, M., Ikonen, R., Hedman, L., Ruuska, T., Kivimäki, H., & Rajala, R. (2018). *Mitä vauvaperheille kuuluu.* Helsinki: THL. Hämtat från http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136799/TY%c3%962018_18_Mit%c3%a4%20vauvaperheille%20kuuluu_9.10.2018_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y den 13. 5. 2019

Laloux, F. (2017). *Reinventing organizations. En guide till att skapa kreativa organisationer.* Stockholm: Liber AB.

Lampinen, M.-S., Suutala, E. A., & Konu, A. I. (den 6. 3. 2017). Sense of community, organizational commitment an quality of services. *Leadership in Health Services, 30*(4), ss. 378-393. doi:https://doi.org/10.1108/LHS-06-2016-0025

Larsen, A. (2018). *Metod helt enkelt. Introduktion till samhällsvetenskaplig metod.* (2.uppl. uppl.). Malmö: Gleerups.

Ludvigsson, J. (2002). *Att börja forska - inom medicin och vårdvetenskap.* Lund: Studentlitteratur.

Luoto, S., & Orvasto, R. (2018). *STYLE-fuusio.* Pargas: Lupa auttaa.

Löfström, M. (2009). *Styrning av samverkan på familjecentraler.* Västra Götalandsregionen: Folkhälsokommittén. Hämtat från https://familjecentraler.se/wp-content/uploads/2015/04/Vastra-Gotaland_utvardering.pdf den 1. 12. 2019

Martela, F., & Jarenko, K. (Red.). (2017). *Itseohjautuvuus.* Helsinki: Alma Talent.

Mayor, P., & Risku, M. (2015). *Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna.* Helsinki: Talentum.

Olsson, H., & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen* (3 uppl.). Stockholm: Liber.

Om vägledande samspel. (u.d.). Hämtat från ICDP: https://www.icdp.se/stiftelsen-icdp/om-vagledande-samspel/ den 10. 11. 2019

Pargas stad / Familjehuset Ankaret. (2019). Verksamhetsplan för familjehuset Ankaret år 2019.

Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning.* Lund: Studentlitteratur.

Reeves, S., Lewin, S., Espin, S., & Zwarenstein, M. (2010). *Interprofessional teamwork for health and social care.* Hoboken: Blackwell publishing Ltd.

Rolfsen, M. (2013). Teamwork within the Nordic model. *Team Performance management - An International Journal, 19*(5/6), ss. 240-243. doi:https://doi.org/10.1108/TPM-05-2013-0015 den 9.4.2019

Sangaleti, C., Schweitzer, M. C., Peduzzi, M., Zoboli, E. L., & Soares, C. B. (2017). Experiences and shared meaning of teamwork and interprofessional collaboration among health care professionals in primary health care settings: a systematic review. *JBI Database of Systematic Reviews and Implementation Reports, 15*(11), 2723-2788. doi:10.11124/JBISRIR-2016-003016 den 7.3.2019

SBU. (2017). *Utvärdering av metoder i hälso- och sjukvården och insatser i socialtjänsten. En handbok.* Hämtat från http://www.sbu.se/contentassets/d12fd955318f4feab3709d7ebcc9a72b/sbushandbok.pdf den 8. 4. 2019

Sims, S., Hewitt, G., & Harris, R. (2015). Evidence of a shared purpose, critical reflection, innovation and leadership in interprofessional healthcare teams: a realist synthesis. *Journal of Interprofessional Care*, 209-215. doi:10.3109/13561820.2014.941459 den

Skärvad, P.-H., & Lundahl, U. (2016). *Utredningsmetodik* (4. uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Smith, T., Fowler-Davis, S., Nancarrow, S., Mark, S., Ariss, B., & Enderby, P. (den 26. 10. 2017). Leadership in interprofessional health and social care teams: a

literature review. *Leadership in Health Services*, 1751-1879. doi:https://doi.org/10.11.08/LHS-06-2016-0026 den 22.4. 2018

Socialstyrelsen. (2008). *Familjecentraler. Kartläggning och kunskapsöversikt.* Hämtat från https://www.socialstyrelsen.se/lists/artikelkatalog/attachments/8845/2008-131-16_200813116.pdf den 26. 4. 2019

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2017). *Yksi lapsi, yhteinen suunnitelma.* Helsinki: Valtioneuvosto. Hämtat från http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80765/Yksi%20lapsi%20yhteinen%20suunnitelma%20työryhmäraportti.pdf den 23. 1. 2019

Sosiaali- ja terveysministeriö. (u.d.). *Perhekeskukset kokoavat lapsiperheiden palvelut yhteen*. Hämtat från https://stm.fi/lape/perhekeskukset den 24. 1. 2019

Storfors, S., & Näsman, Y. (2016). Sammanslagning av social- och hälsovård sedd ur ett vårdvetenskapligt prioriterings- och ledarskapsperspektiv. *Hallinnon tutkimus, 35*(4), 321-327. Hämtat från http://ezproxy.novia.fi:2154/se/h/0359-6680/35/4/sammansl.pdf den 20. 2. 2019

Sydänmaalakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen.* Helsingfors: Talentum media Oy.

THL. (2012). *Perhekeskukset suomessa. Palvelut, yhteistoiminta ja johtaminen.* Tampere: THL. Hämtat från https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90890/URN_ISBN_978-952-245-747-9.pdf?sequence=1 den 12. 1. 2019

THL. (den 18. 12. 2018). *Matalan kynnyksen palvelut*. Hämtat från https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/lapsi-ja-perhepalveluiden-muutosohjelma-lape-/matalan-kynnyksen-palvelut den 24. 1. 2019

THL. (den 23. 1. 2019). *Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma (LAPE)*. Hämtat från https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/lapsi-ja-perhepalveluiden-muutosohjelma-lape-

Vilkka, H. (2005). *Tutki ja kehitä.* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vägledande samspel ICDP. (u.d.). Hämtat från ICDP: https://icdp.fi/sv/vagledandesamspelicdp/ den 10. 11. 2019

Bilaga 1 Litteratursökning

Databas	Sökord	Avgränsning	Träffar	Val
Emerald	Multiprofessional AND Social and health care	2013-2019 Referee-granskat	14	1st
	Leadership AND Social and health care			
	Leadership AND Social and healthcare	2013-2019 Referee-granskat	321	1st
	Autonomy AND Multidiscliplinary teams	2013-2019	263	1st x)editorial
Doria/Elektra	Johtaminen	2013-2019	90	1st
Ebsco	Interprofessional AND leadership	2013-2019	209	1st
JBI	Interprofessional leadership	2013-2019	65	1st
SwePub	Interprofessional leadership	2013-2019	10	1st

Inhemska rapporter från STM, julkari och duodecim: 11st

Bilaga 2 Delfiundersökning, del 1

Framtidens familjehus - en fungerande helhet

Till ett av Pargas stads utvecklingsområden hör familjehuset Ankarets framtidsplanering. Ankarhusets personal tillsammans med sin ledningsgrupp söker efter nya interna metoder för att föra huset framåt. Via mina högre yrkeshögskolestudier inom social och hälsovård vid Yrkeshögskolan Novia, och därmed examensarbetet, har jag åtagit mig att börja kartläggningen av det ovannämnda behovet. För denna studie finns ett uppdragsavtal gjort med Pargas stad. Som metod för insamlingen av data använder jag mig av den kvalitativa Delfitekniken (även kallat framtidsstudiemetod). Genom att använda Delfitekniken strävar jag efter att nå expertis och uppfattningar om det som undersöks. Undersökningen stöds av en teoretisk bakgrund som baserar sig på litteraturstudier av facklitteratur och tidigare forskning. Ur litteraturen har jag plockat påståenden som är inplacerade i det bifogade formuläret. Jag önskar att Du, som expert för familjehuset Ankaret, tar del av påståendena och att Du fritt formulerar Dina åsikter för varje enskilt påstående i fältet "motivering". Målsättning är att nå samförstånd Er experter emellan. Med Delfiteknik som metod kan det kräva ytterligare en runda med fördjupade påståenden för att nå målsättningen, i detta fall återkommer jag med ett till formulär i ett senare skede. Att delta i formuläret är frivilligt, men dock önskvärt för att få tag i så bred kunskap som möjligt. Resultaten av undersökningen kommer att presenteras så att ingen enskild igenkänns. Tveka inte att ta kontakt ifall Du har frågor gällande undersökningen. Du har tid att svara på formuläret till den 8.6.2020.

Tacksam för Era svar,

Betty Helander Hälsovårdare,

högre YH studerande Betty.helander@edu.novia.fi

Examensarbetets handledare: Pia Liljeroth Överlärare Pia.liljeroth@novia.fi

Förändringsbehov

Familjecenterverksamheten i Finland är under ständig utveckling, bl.a. via spetsprojektet LAPE (Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma) har man velat etablera en stadigare grund att bygga vidare på vad gäller familjecentrerat arbete. En av de viktigaste uppgifterna för familjecentrerat arbete är att förebygga och tidigt upptäcka signaler som tyder på negativ utveckling. Ju tidigare problem uppdagas desto större chans finns att påverka problemens omfattning. Mångprofessionell hjälp och stöd i ett tidigt skede till familjer i behov är något ett familjecenter skall erbjuda. Förenad professionell kunskap och möjliggjorda resurser behövs. I ett familjecenter skall alla familjer och hela familjen vara i fokus vad gäller förebyggande och främjandet av hälsan. Ett familjecenter skall även fungera som en träffpunkt där man kan få kamratstöd (jmf. finskans vertaistuki) via gemensam verksamhet för familjer. Läs mer (på finska): https://thl.fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/lapsi-ja-perhepalveluiden-muutosohjelma-lape-

1.Jag anser att familjecentret Ankarets verksamhet motsvarar de nationella riktlinjerna för familjecenter

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

2. Samarbetet över sektorsgränserna fungerar på en god nivå inom familjehuset Ankaret

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

3.Motivering (påstående 1-2):

Verksamhetsstruktur

Enligt forskning formas producerandet av tjänster riktade till barnfamiljer starkt av kommunens ekonomiska status samt ledarskapets syn på verksamheten. Dessutom har man kommit fram till att forskningsbaserat arbete är av liten betydelse i de beslut som tas inom de kommunala familjetjänsterna. Kommunalpolitikerna skulle behöva göras mer delaktiga för att kunna ta viktiga beslut. Att inkludera familjer och evidensbaserad forskning skulle enligt undersökning ge ett bredare underlag på alla nivåer för att möta det behov som finns hos familjerna, bl.a. i tidigt ingripande och förebyggande arbete.

4. Kommunens ekonomiska status påverkar inte tjänsterna som produceras i familjehuset Ankaret

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

5. Forskningsbaserat arbete syns i Ankarets verksamhet

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

6. Delaktighetsnivån (som innefattar ledarskap, medarbetarna, familjer och politiker) i Ankarhuset är god

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

7. Ledarskapet har en stor roll i hur tjänsterna produceras inom Ankarhusets verksamhet

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

8.Motivering (påstående 4-8):

Samsyn

Det att man inte lyckas samverka olika enheter emellan, som skulle enhetliggöra tjänsterna för familjerna, beror vanligtvis på okunskap om varandras arbete. Producerande och enhetliggörande av tjänsterna i kommunen för barn och deras familjer skulle bli klarare ifall det för sektorerna skulle finnas gemensamma målsättningar, tillvägagångssätt, resurser, tydliga ansvarsområden och uppföljningssystem. Detta skulle möjliggöra uppföljning av de gemensamma principerna för verksamheten som helhet, inte enbart sektorsvis.

9. Målet med Ankarhusets verksamhet är tydligt

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

10. Gemensamt planeringsarbete för Ankarhusets verksamhet är tillräckligt

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

11. Uppföljning av de tjänster som utförs i familjecentret Ankaret görs tillräckligt

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

12. Motivering (påstående 9-11):

Samverkan

Enligt forskning är det inte lätt att maximalt utnyttja mångprofessionell kunskap. Det kräver ständig satsning på olika interventioner för teambildning (möten ansikte mot ansikte, inlärning i grupp m.m.). Goda relationer bidrar till bättre kontinuitet i tjänsterna som produceras.

13.Teambuildning över sektorsgränserna sker tillräckligt inom familjecenterverksamheten i Ankaret

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

14.Motivering (påstående 13):

Kvalitativ service

Organisationsutveckling skall grunda sig på en positiv människosyn där det tas för givet att alla vill utveckla och lära sig. Där människor ges frihet kommer de själva att göra det bästa av friheten. Utveckling sker enbart genom en öppen och fri dialog mellan människor och grupper. Enligt forskning finns det en koppling mellan organisatorisk förbindelse och kvalitativ service. Fynd i forskning är att känslan av att höra till en gemenskap, ömsesidig tillit och uppskattning tillsammans med öppen interaktion kolleger emellan bidrar till organisatorisk förbindelse. Motsvarande är ett öppet informationsflöde (informationen mer lättillgänglig och transparent) inom organisationen och arbetets meningsfullhet och uppskattning kopplat till förhöjd kvalitet på servicen.

15. Öppen interaktion sker inom ramarna för Ankarhusets personal

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

16. Personalen i Ankarhuset har tillgång till öppen information

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

17. Arbetet som utförs för Ankarhuset känns meningsfullt

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

18. Inom Ankaret är vi bra på att uppskatta varandras arbete

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

19.Motivering (påstående 15-18):

Styre av familjecenterverksamhet

Dagens familjecenterverksamhet byggs ofta upp med en styrande ledningsgrupp samt med en samordnarfunktion som stöd. Där inte samordnaren har mandat att ta beslut gällande verksamheten är det ledningsgruppen som ansvarar för att beslutet tas. Enligt en studie från Sverige har det bl.a. studerats samverkan mellan personal och ledning och det har framkommit att personalen i familjecentraler ofta saknar närvaron av ledarskapet, tillika som den givna handlingsfriheten ofta uppskattas. Meningsfullt arbete i mångprofessionella team innebär enligt forskningsresultat också en viss form av autonomi, d.v.s. rätten att verka och ta beslut på egen hand. Vissa organisationer drar nytta av flera mellannivåer emedan mer kunskapsintensiva verksamheter med självgående medarbetare kräver mindre tillsyn av cheferna. Expertisen inom mångprofessionella team är ofta hög och teamet behöver därför ges utrymme att verka mer autonomt.

20. En kunskapsintensiv personalgrupp inom familjecenterverksamhet:

Svarsalternativ:

- Kan verka helt självständigt
- Behöver stöd av ledarskap
- Kan verka självständigt men med hjälp av en samordnare
- Behöver både stöd av ledarskap och samordnare

21.Motivering (påstående 20):

Tack för att Du svarade!

Framtidens familjehus - en fungerande helhet (del 2)

Hej!
Ett stort tack för Era svar i första formuläret Framtidens familjehus - en fungerande helhet. Svarsprocenten av Er experter var mycket bra (90%). Det fanns intressanta svar i motiveringarna av de olika tyngdpunktsområdena och svaren kommer att användas för att utveckla den interna verksamheten i Ankaret. Tyngdpunktsområdena i första formuläret var förändringsbehov, verksamhetsstruktur, samsyn, samverkan och kvalitativ service. Styre av familjecenterverksamhet var en skild punkt. På basen av svaren, litteratur och tidigare forskning har jag till det andra formuläret fördjupat mig i de tidigare områdena och utvecklat tilläggspåståenden och frågor. Fördjupningen av tyngdpunktsområdena är utvalda enligt kriterierna för delfiundersökning, d.v.s. söks konsensus i påståendena genom att räkna typvärdet för svarsalternativen. Jag önskar att Ni ännu ger Er tid att svara på det andra formuläret samt att Ni ger motiveringar till svaren. Att delta i formuläret är frivilligt, men dock önskvärt, i hopp om ett mångsidigt material att arbeta vidare med. Resultaten av undersökningen kommer att presenteras så att ingen enskild igenkänns.
Tveka inte att ta kontakt ifall Du har frågor gällande undersökningen. Du har tid att svara på formuläret till den 11.9.2020.

Tacksam för Era svar, Betty Helander Hälsovårdare,
högre YH studerande Betty.helander@edu.novia.fi
Examensarbetets handledare:
Pia Liljeroth Överlärare Pia.liljeroth@novia.fi

Styre av familjecentret Ankaret

I föregående formulär fanns ett påstående gällande styre av familjecenterverksamhet. De flesta av Er (5/9) var utav åsikten att ett familjecenter kan verka självständigt men med hjälp av en samordnare. Låt oss leka vidare med den tanken och som Jacobsen & Thorsvik (2013) säger, krävs en förändring där fokus sätts på inställningar och uppfattningar för att få till stånd en organisationsutveckling. Kulturförändring inom organisationsutveckling innebär att alla människor önskar sig ett frivilligt samarbete för det gemensamma bästa och ingen egentlig konflikt råder mellan ledarskapet och medarbetarna. Utveckling sker enbart genom öppen och fri dialog människor emellan. Hypotesen att Ankarhuset fungerar självständigt med hjälp av en samordnare ger onekligen frågor gällande exempelvis resurshantering, ansvarstagande och beslutsfattande eftersom det är en kommunal verksamhet.

1.Jag är beredd att frångå den nuvarande modellen av hur Ankarhuset styrs (innefattande styrgrupp, samordnare och ledningsgrupp) och är istället intresserad av en modell där Ankarhusets samordnare ges mandat att fatta övergripande beslut tillsammans med styrgruppen

Svarsalternativ:
Ja
Nej

2.Samordnaren och styrgruppen kunde dra nytta av en coach/mentor som handleder i beslutsfattandet

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

Bilaga 3 Delfiundersökning, del 2

3. Motiveringar:

4. Jag ser helst att styrningen av Ankarhuset hålls lik den nuvarande men med vissa justeringar (se följande påståenden)

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

5. Inom Ankarhuset behöver det tydliggöras vilka beslut enbart ledningsgruppen ansvarar för

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

6. Samordnarens, styrgruppens och ledningsgruppens mandat i beslutsfattandet borde delas lika i Ankarhuset i frågor som gäller resurshantering

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

7. Samordnarens, styrgruppens och ledningsgruppens mandat i beslutsfattandet borde delas lika i Ankarhusets i frågor som gäller delegering av ansvarsuppgifter

8. Motiveringar:

Bilaga 3 Delfiundersökning, del 2

Förändringsbehov

De flesta i första frågeformuläret var delvis av samma åsikt att nationella riktlinjer följs och att samarbetet fungerar på en god nivå i Ankaret. I Ankarhuset finns det vetskap om att familjecenter enligt den finska modellen även borde fungera som en träffpunkt där familjer möter andra familjer för att få sk. kamratstöd. Enligt flera av Er svarande förverkligas detta inte, även om det uppges finnas potential för det. De flesta av Er ansåg även att samarbetet över sektorsgränserna i Ankaret fungerar rätt bra, men att utrymme för luckra upp sektorsgränserna också finns. Som någon motiverade: "kunde fungera ännu bättre om man kände till vad alla har på gång". Enligt Alvesson & Svenningsson (2012) är mångprofessionellt arbete: människor som inom olika sektorer samarbetar mot gemensam riktning, och att de arbetsuppgifterna som finns i det mångprofessionella arbetsflödet är kopplade till varandra.

9. I Ankarhuset behövs en/flera som ansvarar för att sammanställa, schemalägga och synliggöra gruppverksamhet riktade till familjer

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

10. I Ankarhuset borde sektorsvis regelbundet redovisas för vad som är på gång

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

11. Hur ofta anser du att redovisningen borde ske och i vilken form (ex. husmöte, teams-kanal, annat)?
Svar:

12. För att luckra upp sektorsgränserna borde man i personalen bli bättre på att arbeta tvärsektionellt

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

13. Motiveringar:

Bilaga 3 Delfiundersökning, del 2

Verksamhetsstruktur

Enligt forskning bestäms vanligen linjen kommunen tar inom tjänster riktade för barnfamiljer av de olika sektorernas ledare (Kanste, Halme & Perälä, 2014). De flesta av Er var i föregående formulär av den åsikten att kommunens ekonomi åtminstone till en del påverkar de tjänster som produceras i Ankaret, och att de egna påverkningsmöjligheterna i beslut som tas är små. Likaså finns det en saknad delaktighet av politiker och familjerna själva.
Forskningsarbete används nog inom Ankarets tjänster, åtminstone inom de egna sektorerna, men hur är det med familjecentrerad forskning? Också ledarskapets roll i Ankaret anses viktig vad gäller att fungera som vägledaren och inspirationskällor för familjecentrerat arbete.

14. Gemensamma möten med deltagare från familjerepresentanter, ledarskapet, kommunpolitiken och medarbetare från Ankaret borde hållas årligen för att utveckla verksamheten i Ankarhuset (inkl. redovisning av vad som är på gång i Ankaret och vilket målet för verksamheten är inkommande år)

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

15. Hur många gånger om året anser Du att skulle vara lämpligt att ovannämnda konstellation skulle träffas isåfall?

Svar:

16. Det borde finnas en kunskapsbank, d.v.s. en plattform där senaste familjecentrerad forskning kan delges internt i Ankaret och vid behov diskuteras

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

Bilaga 3 Delfiundersökning, del 2

17. Ankarhusets samarbete med yrkeshögskolor och universitet borde effektiveras

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

18. Motiveringar:

Samsyn

Samsyn innebär att alla som är involverade är överens om vad ett familjecenter är och vad man vill åstadkomma med en sådan verksamhet (Bing 2016). Målet med Ankarhusets verksamhet anses åtminstone delvis vara tydligt: ge familjer det stöd och den service de behöver. Detta kan sägas vara ett övergripande mål, men vad behövs för att nå det? Troligtvis årliga satsningar på mindre bitar åt gången. Det finns dock avsaknad av gemensam planeringstid för att kunna förverkliga målen, och än mer avsaknad av dess uppföljning.

19. Planering av inkommande års mål för verksamheten i Ankaret borde ske i början av året och uppföljning av målen borde göras med jämna mellanrum under årets gång

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

20. Uppföljningen borde stödjas med hjälp av Ankarhusets gemensamma enkät till familjerna

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

21. Hur många gånger om året borde en uppföljning av de årliga målen göras?

Svar:

22. Motiveringar:

Samverkan

I mångprofessionella team är det viktigt att satsa på team-bildning i form av olika interventioner (Smith m.fl., 2017). Möten ansikte mot ansikte är i detta syfte att föredra för att hålla kommunikationen god (Sangaleti m.fl., 2017). Enligt Rolfsen (2013) främjar sammanhållning, inlärning i grupp och individuellt mångprofessionella team till att vara högpresterande. De flesta av Er var i första frågeformuläret delvis av annan åsikt att team-bildning sker tillräckligt i Ankaret. Fokus på möten och nätverksaktiviteter saknas samt har tiden för att ordna dessa ansetts knapp. Den goda stämningen personalen emellan anses dock bidra till att team-bildningen blir till viss del en naturlig del av arbetet.

23. Gemensamma ansikte mot ansikte möten i Ankarets personalgrupp är viktiga för att bibehålla prestationsnivån hög

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

24. Hur ofta borde gemensamma möten för Ankarets personalgrupp hållas?

Svar:

25. Gemensamma utbildningar inom Ankarets personalgrupp är viktiga för att bibehålla prestationsnivån hög

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

26. Hur ofta anser du att gemensamma utbildningar för Ankarets personal ska hållas?

Svar:

27. Motiveringar:

Bilaga 3 Delfiundersökning, del 2

Kvalitativ service

Till min glädje var "kvalitativ service" det tyngdpunktsområde där konsensus nåddes, i positiv bemärkelse, helt och hållet. Det handlade om att ha tillgång till öppen information, att öppen interaktion sker, att arbetet känns meningsfullt och att personalen i Ankaret är bra på att uppskatta varandras arbete. Från motiveringarna kunde en viss skepticism gällande öppen information och öppen interaktion läsas så därför ges även i detta tyngdpunktsområde några tilläggspåståenden för att få ett förtydligande. Enligt Lampinen m.fl. (2017) borde information inom organisationen vara lättillgänglig och transparent. Öppen interaktion beskrivs i forskning som att det är tryggt att i arbetsgemenskapen föra fram sin åsikt (Lampinen m.fl., 2017).

28. Information om beslut som gäller verksamheten i Ankaret borde nå gemenskapen senast följande dag efter att informationen uppstår

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

29. De representerade sektorerna i Ankarhusets gemenskap känns likvärdiga

Svarsalternativ:
Helt av samma åsikt
Delvis av samma åsikt
Varken av samma eller av annan åsikt
Delvis av annan åsikt
Helt av annan åsikt

30. Motiveringar:

Tack för Dina värdefulla svar!

Bilaga 4 Uppdragsavtal

YRKESHÖGSKOLAN NOVIA

UPPDRAGSAVTAL FÖR EXAMENSARBETE MELLAN STUDERANDE OCH UPPDRAGSGIVARE

UPPGIFTER OM STUDERANDE

Namn Betty Helander

Adress Kajkullavägen 66

Telefon 0407048955

E-post Betty.helander@novia.fi

Utbildningsprogram Högre YH inom social- och hälsovård

EXAMENSARBETE

Arbetsnamn Familjecenter - att leda en mångprofessionell enhet mot självstyre

Tidtabell påbörjats hösten -18, slutrapport presenteras hösten -19

UPPDRAGSGIVARE

Företag/organisation Pargas Stad

Handledare/kontaktperson Pia Hotanen

Adress

Telefon E-post

HANDLEDARE FRÅN YRKESHÖGSKOLAN NOVIA

Handledande lärare Pia Liljeroth

Telefon 044-7623371 E-post pia.liljeroth@novia.fi

☐ Uppdragsgivaren godkänner att Yrkeshögskolan Novia upprätthåller kontaktinformation till företaget/organisationen. Uppgifterna lagras i högskolans CRM databas "Novia Network" och hanteras i enlighet med GDPR förordningens krav.

Yrkeshögskolan Novia
PB 6, Wolffskavägen 31
65201 Vasa
Tfn (06) 328 5000 (växel)
www.novia.fi

Bilaga 4 Uppdragsavtal

Avtalsvillkor för examensarbete

Avtal mellan studerande och uppdragsgivare.

1. Handledning och ansvarsfördelning
Studerande ansvarar för examensarbetets genomförande och resultat. Yrkeshögskolan Novia ansvarar för att studerande får såväl ämnesmässig som vetenskaplig handledning. Ifall uppdragsgivaren önskar konsultation av handledaren kommer man överens om detta separat. Uppdragsgivaren ansvarar för att studerande får behövligt material, information och eventuellt övrigt stöd som behövs i processen.

2. Upphovsrätt
Studerande har upphovsrätt till sitt examensarbete i enlighet med Lagen om upphovsrätt (8.7.1961/404).

3. Offentlighet samt affärs- och yrkeshemligheter
Ett godkänt examensarbete är offentligt och bör sammanställas så att det inte innehåller affärs- och yrkeshemligheter eller andra sekretessbelagda myndighetshandlingar enligt Lagen om offentlighet i myndigheternas verksamhet (21.5.1999/621). Affärs- och yrkeshemligheter samt sekretessbelagda uppgifter ska sparas som bakgrundsmaterial (bilaga) så att man vid vitsordsbedömning kan beakta såväl den offentliga som den sekretessbelagda delen av examensarbetet.

Studeranden och uppdragsgivaren förbinder sig att hemlighålla all sådan konfidentiell information samt alla sådana affärs- och yrkeshemligheter som framkommit såväl före, under och efter uppdraget. Sekretessen gäller även dokument och myndighetshandlingar. Sekretessplikten gäller i 5 år.

Studerande har ansvar för att uppdragsgivaren bereds tillfälle att bekanta sig med det färdiga examensarbetet minst 14 dagar före publicering. På basen av denna förhandsgranskning ska uppdragsgivaren avge en skriftlig redogörelse för de delar i examensarbetet som inte får publiceras.

Presentationstillfället för examensarbetet är offentligt. Studerande ansvarar för presentationens innehåll.

Studerande bär ansvar för att det godkända examensarbetet överlåts till uppdragsgivaren i önskat format samt att examensarbetet lämnas in i elektronisk format till Novias bibliotek för uppladdning till yrkeshögskolornas webbibliotek Theseus.

4. Arbetsförhållande och ersättning
Om uppdraget innefattar ett eventuellt arbets-avtalsförhållande med tillhörande lön och/eller annan ersättning, bör studerande och uppdrags-givare avtala separat om detta. Ifall det inte finns ett arbetsavtalsförhållande med uppdragsgivaren har den studerande en olycksfallsförsäkring via Yrkeshögskolan Novia.

5. Tillämpad lag och konfliktlösning
Tillämpning av detta avtal enligt gällande lag i Finland och tvist rörande tolkning och/eller tillämpning av detta avtal avgörs av

_____ tingsrätt.

VI HAR GEMENSAMT KOMMIT ÖVERENS OM EXAMENSARBETET FÖRVERKLIGAS PÅ DET SÄTT SOM BESKRIVS OVAN

21 / 2 20 19 _____
Studerande

1 / 3 20 19 _____
Uppdragsgivare

BILAGA/ARBETSPLAN FÖR EXAMENSARBETE ☐

Yrkeshögskolan Novia
PB 6, Wolffskavägen 31
65201 Vasa
Tfn (06) 328 5000 (växel)
www.novia.fi

Bilaga 5 Analys av Delfi, del 1 (konsensustypvärdet med rött)

Motiveringar till tyngdpunktsområde *förändringsbehov*

1. Jag anser att familjecentret Ankarets verksamhet motsvarar de nationella riktlinjerna för familjecenter 2
2. Samarbetet över sektorsgränserna fungerar på en god nivå inom familjehuset Ankaret 2

Ursprungsuttryck	Möjligheter / Hinder	Stabilt
Vi är inte så bra på att fungera som träffpunkt	Fungerande träffpunkt saknas	
Att Ankaret kunde fungera som träffpunkt kunde utvecklas		
Den förebyggande verksamheten t.ex. olika former av gruppverksamhet har haltat en längre tid	Haltande former av gruppverksamhet	
Det skulle inte kräva så mycket till att nå de nationellt högt ställda målen	Potential finns	
Utvecklingen på Ankaret går åt rätt håll men ännu finns en hel del att förbättra		
Finns förutsättningar till ännu bättre samarbete		
Vår potential är bättre än förverkligandet		
Samarbetet är ännu under utveckling		

Bilaga 5 Analys av Delfi, del 1 (konsensustypvärdet med rött)

Vi kunde bli ännu bättre på att samarbeta över sektorsgränserna Sektorsgränserna känns styva	Styva sektorsgränser	
Andan hos personalen är jättebra och man respekterar och stöttar varandra		Gott samarbete
Det är lätt och går snabbt få stöd och kunna konsultera andra		
Samarbetet fungerar bra p.g.a. nya servicehandledaren och familjearbetare		

Motiveringar till tyngdpunktsområdet *verksamhetsstruktur*

4. Kommunens ekonomiska status påverkar inte tjänsterna som produceras i familjehuset Ankaret 4-5

5. Forskningsbaserat arbete syns i Ankarets verksamhet 2

6. Delaktighetsnivån (som innefattar ledarskap, medarbetarna, familjer och politiker) i Ankarhuset är god 4

7. Ledarskapet har stor roll i hur tjänsterna produceras inom Ankarhusets verksamhet 1

Ursprungsuttryck	Möjligheter / Hinder	Stabilt
Det ekonomiska läget märks givetvis såsom t.ex. utrymmesbrist, ändamålsenliga möbler osv.	Ekonomiska satsningar	
Satsning på heltidsanställd koordinator saknas		

Bilaga 5 Analys av Delfi, del 1 (konsensustypvärdet med rött)

Våra möjligheter att påverka resursfördelningen är mycket små, mycket beror på hur ledningen och politikerna ser på vårt arbete	Påverkningsmöjligheter små	
Anser att personalen i stort sett håller sig up to date med forskning	Familjecenterforskning	
Om forskning används kunde jag inte med gott samvete skriva att jag var helt av annan åsikt fastän jag hade lite lust, forskning används nog i de enskilda sektorerna men inte kring det GEMENSAMMA		
Det forskningsbaserade stödet för regelbundet återkommande föräldragrupper/användarnas delaktighet är bristfälligt		
Våra ledare och politiker är inte insatta i hur man förverkligar forskningsbaserat arbete, ledarna borde vara en inspirationskälla för oss och alltid om möjligt hänvisa till ny forskning		
Vi jobbar för det mesta forskningsbaserat men vi kunde bli bättre på det		
Forskning och samarbete med högskolor borde utvecklas	Involverande av högskolor	
Ledarna borde vara mer förbundna till styrgrupp/STYLE-grupp	Intern och extern delaktighetsnivå höjbar	

Bilaga 5 Analys av Delfi, del 1 (konsensustypvärdet med rött)

I synnerhet politikernas och ledarskapets delaktighet kunde vara bättre		
Det skulle vara viktigt att ännu mera utgå från familjernas behov och då förstås utreda vad de är		
Den har varit sämre, nu ser jag en liten ljusning		
Ett otydligt ledarskap gör att det blir spretigt	Brist på engagemang	
Samarbetet i huset är bra, ledarskapet inte lika bra		
Paradigmskiftet där grunduppgifter omdefinieras så att de utgår från familjecenteridén har ännu inte skett, detta är något som behöver komma från ledningen		
Ledningens roll har länge varit ganska passiv och personalen i Ankaret har fått ta ett stort ansvar själva		
Ledarskapet har en stor roll men personalen en minst lika stor	Personalens roll?	
Ledarskapet går mot rätt riktning		

Motiveringar till tyngdpunktsområde *samsyn*

9. Målet med Ankarhusets verksamhet är tydligt 2
10. Gemensamt planeringsarbete för Ankarhusets verksamhet är tillräckligt 5
11. Uppföljning av de tjänster som utförs i familjecentret Ankaret görs tillräckligt 4

Bilaga 5 Analys av Delfi, del 1 (konsensustypvärdet med rött)

Ursprungsuttryck	Möjligheter / Hinder	Stabilt
Målsättningar finns men konkret HUR vi samarbetar saknas	Konkretisering och förverkligande	
Poesidelen av vårt uppdrag är tydligt, men i processerna har folk blivit trötta därför att vi alltid verkar tala om samma utvecklingsbehov under någon dag en gång i året och sen är dessa fina punkter inte någons ansvar att driva vidare		
Ankaret följer det nationella målet i första hand		Målet tydligt
Målet torde vara tydligt men uppfattas på olika sätt?		
Målet är tydligt: ge familjer det stöd och den service de behöver		
Mycket bra med gemensam planering och Ankarmöten, men kunde kanske oftare tas med representanter från övriga enheter	Behov av mera gemensamt planeringsarbete	
Det finns brister i planeringen		
Vi skulle behöva mer tid att regelbundet fundera på våra gemensamma målsättningar		

Bilaga 5 Analys av Delfi, del 1 (konsensustypvärdet med rött)

Vi har under de senaste två åren haft för lite tid för planeringsarbete		
Känner inte till hur uppföljningen av tjänsterna i Ankarhuset utförs	Svag uppföljning	
Det finns brister i uppföljningen		
Vi borde ha bättre uppföljning		
Borde utvecklas så det görs automatiskt och delas till olika nämnder	Regelbunden uppföljning	
Helhetssyn saknas		

Motiveringar till tyngdpunktsområde *samverkan*

13. Teambildning över sektorsgränserna sker tillräckligt inom familjecenterverksamheten i Ankaret 4

Ursprungsuttryck	Möjligheter / Hinder	Stabilt
Samarbetet kring familjeförberedelserna har varit intressant och givande		Gemensamma samarbetsformer givande
De regelbundna Ankarmötena samt den goda stämningen personalen emellan gör att teambildningen blir en naturlig del av arbetet		Rådande god stämning ger naturlig teambildning

Bilaga 5 Analys av Delfi, del 1 (konsensustypvärdet med rött)

Skulle säkert gå att göra mera	Regelbunden fokus på teambildning	
Vi har inte haft tillräckligt fokus på dessa möten och nätverksaktiviteter		
Vi har för lite tid för detta. TYKY dagarna har varit de enda årligen återkommande lyckade tillfällena för teambildningen		
Vi skulle vinna mycket på att satsa på teambildning och gemensam utbildning		
Målet för professionella samarbetet och teambildning borde antagligen förtydligas	Förtydligande av mål	

Motiveringar till tyngdpunktsområde *kvalitativ service*

15. Öppen interaktion sker inom ramarna för Ankarhusets personal 1
16. Personalen i Ankarhuset har tillgång till öppen information 2
17. Arbetet som utförs för Ankarhuset känns meningsfullt 1
18. Inom Ankaret är vi bra på att uppskatta varandras arbete 1

Ursprungsuttryck	Möjligheter / Hinder	Stabilt
I Ankaret råder ett ganska friskt arbetsklimat med öppen interaktion, men inte kan jag vara säker på att alla skulle skriva under det och ett sådant klimat behöver förnyade insatser med jämna mellanrum		Rådande friskt arbetsklimat

Bilaga 5 Analys av Delfi, del 1 (konsensustypvärdet med rött)

Det finns en öppenhet på en viss nivå, men är allting ärligt och jobbar man för gemensamt bästa? Är allas verksamhet likvärdig? Respekterar man varandra?	Satsning på likvärdighet	
Det är lätt att fråga om råd av kolleger och på så sätt utveckla det egna arbetet		Konsultativt arbete gott
Primära arbetsuppgifter behöver ännu kanske tydliggöras för varandra.		
Ibland anges orsaken till att inte i ett tidigt skede dela info vara att det tar så länge I många fall delas infon först efter att beslut fattats	Beslutfattningsjargong	
Det har varit brister i öppenheten, speciellt den här våren (corona)		
Upplever att de sällan uppstår konflikter		Konflikter sällsynta
Trots de väldigt olika arbetsuppgifterna upplever jag att man uppskattar varandras arbete		
De flesta i personalen är måna om ett gott samarbete och de flesta har en positiv syn på och		Positiv syn på varandras arbete

intresse för varandras arbete		

Motiveringar till tyngdpunktsområde *styre av familjecenter*

En kunskapsintensiv personalgrupp inom familjecenterverksamhet:

1. Kan verka helt självständigt
2. Behöver stöd av ledarskap
3. Kan verka självständigt men med hjälp av en samordnare
4. Behöver stöd av både ledarskap och en samordnare

Ursprungsuttryck	Möjligheter / Hinder
Jag tänker att en kunskapsintensiv kan och ska verka självständigt inom givna ramar	
En ledare som ger ramar men även visar intresse för den kunskapen här på riktigt finns Mångprofessionella team behöver oftast en samordnare	
En samordnare är jätteviktig för Ankarets verksamhet	Resurshantering, ansvarstagande och beslutsfattning
Med en stark samordnare med stort mandat lyckas det nog	
Ledarskap är viktigt och bra men om den ledare som bär ansvaret inte hinner intressera sig tillräckligt är en samordnare mycket bättre	Engagerad ges mandat

Bilaga 5 Analys av Delfi, del 1 (konsensustypvärdet med rött)

Trots att vi jobbar självständigt behöver vi även stöd av ledarskap och samordnare	
Bäst blir det om det finns både samordnare och någon form av ledarskap	

Bilaga 6 Analys av Delfi, del 2 (konsensustypvärdet med rött)

Motiveringar till *Styre av familjecentret Ankaret*

1. Jag är beredd att frångå den nuvarande modellen av hur Ankarhuset styrs (innefattande styrgrupp, samordnare och ledningsgrupp) och är istället intresserad av en modell där Ankarhusets samordnare ges mandat att fatta övergripande beslut tillsammans med styrgruppen
2. Samordnaren och styrgruppen kunde dra nytta av en coach/mentor som handleder i beslutsfattandet 2

Ursprungsuttryck	Möjligheter /Hinder
Det kunde ge en energiboost för personalen att pröva på en modell där styrgruppen har mer makt än tidigare. Det skulle antagligen vara omöjligt att frikoppla enhetscheferna helt men det kunde kanske göras som ett typ treårigt ”projekt”. För detta skulle det finnas en viss summa för bl.a. utveckling, utbildning och kulturförändring och ledningen sku ge lov till personalen att använda typ 5-7% av arbetstiden till detta. Mycket intressant som ett ”outside-of-the-box”-experiment.	Projekt
Samordnaren behöver då också ha vissa befogenheter som gäller ekonomin. Demokratin behöver bevaras och kommunikationen mellan samordnaren och personal behöver fungera flexibelt.	Bevarandet av demokrati
Det är alltid hälsosamt att ha en coach/mentor med. Speciellt under en övergångstid skulle det vara bra med en coach/mentor. Tror nog att det kunde vara bra med en coach/mentor som ser sakerna objektivt. Eventuellt om det finns ett vettigt svar på varför?	Coach/Mentorskap

Med mera självbestämmanderätt skulle verksamheten kunna bli mer flexibel och framförallt skulle beslutsprocesserna bli snabbare.	Ökad självbestämmanderätt
I det senare alternativet med endast en samordnare och personalen som utvecklar verksamheten tror jag att utvecklingen kunde gå snabbare. Jag hoppas att man inte skulle vara rädd för att pröva olika saker. Människor växer oftast med ansvar och arbetet skulle kännas ännu meningsfullare. Tack vare att arbetsgemenskapen är så bra på Ankarhuset tror jag att en "självstyremodell" kunde fungera?	Snabbare utveckling med självstyre

Motiveringar till tyngdpunktsområde *Förändringsbehov*

9. I Ankarhuset behövs en/flera som ansvarar för att sammanställa, schemalägga och synliggöra gruppverksamhet riktade till familjer 1
10. I Ankarhuset borde sektorsvis regelbundet redovisas för vad som är på gång 1
11. För att luckra upp sektorsgränserna borde man i personalen bli bättre på att arbeta tvärsektionellt 2

Ursprungsuttryck	Möjligheter / Hinder	Stabilt
Förståelsen ökar när man känner till varandras arbetsuppgifter.		Ökad förståelse
Alla torde ha samma målgrupp, barnet/familjen.		Målgruppen för verksamheten tydlig
Jag tycker nog att vi till innehållet är rätt så bra på det redan (vetskap om och respekt för varandras yrkesroller). Mer handlar det, tror jag, om att skapa forum som möjliggör utökat tvärsektoriellt arbete.	Förverkligande	
Egentligen helt av samma åsikt men ser inte helt klart hur vi skall förverkliga det.		

Bilaga 6 Analys av Delfi, del 2 (konsensustypvärdet med rött)

Jag tycker att en del av personalen redan är bra på att arbeta tvärsektionellt.		Tvärsektionellt arbete fungerande
Jag tycker att vi redan är ganska bra på att arbeta tvärsektionellt men förstås kan det alltid utvecklas.		
Jag tycker att vi är ganska duktiga på det redan nu.		
Jag tycker vi redan jobbar bra tvärsektionellt.		
Att vi mera kunde se att "samarbete är gemensamt arbete" och inte något utöver den egna grunduppgiften. Jag tror att vi på detta sätt formar Ankaret till ett ännu mera lågtröskelhus samt att vi borde bygga något nytt inom de ramar vi nu har.	Precisering av grunduppgiften	

Motiveringar för tyngdpunktsområde *Verksamhetsstruktur*

14. Gemensamma möten med deltagare från familjerepresentanter, ledarskapet, kommunpolitiken och medarbetare från Ankaret borde hållas årligen för att utveckla verksamheten i Ankarhuset (inkl. redovisning av vad som är på gång i Ankaret och vilket målet för verksamheten är inkommande år) 1

15. Det borde finnas en kunskapsbank, d.v.s. en plattform där senaste familjecentrerad forskning kan delges internt i Ankaret och vid behov diskuteras 1

16. Ankarhusets samarbete med yrkeshögskolor och universitet borde effektiveras 2

Ursprungsuttryck	Möjligheter / Hinder	Stabilt
Man kan få hjälp av samarbetet	Precisering av förväntningar	
Egentligen är samarbetet med YH och uni jätteviktigt men jag har också varit med i många sammanhang där de tagit mycket		

Bilaga 6 Analys av Delfi, del 2 (konsensustypvärdet med rött)

tid och inte riktigt gett önskad utdelning.		
Nog av samma åsikt bara det inte tar för mycket av personalens tid, eller så bör man få tid avsedd för att utveckla samarbetet.	Tidsbrist	
Vi borde dra nytta av att vi finns i närheten av Åbos två universitet och Yrkeshögskolor.		
Studeranden kunde utnyttjas effektivare för projekt och dylikt. De kommer ofta med nya fräscha tankar och idéer.	Nyttjande av studerandekapacitet	
Gemensamma fysiska möten behöver arrangeras på annat sätt. Nya forum för sådana diskussioner kunde skapas för att få en större delaktighet.	Större delaktighet med nya mötes forum	

Motiveringar till tyngdpunktsområde *Samsyn*

19. Planering av inkommande års mål för verksamheten i Ankaret borde ske i början av året och uppföljning av målen borde göras med jämna mellanrum under årets gång 1

20. Uppföljningen borde stödjas med hjälp av Ankarhusets gemensamma enkät till familjerna 1

Ursprungsuttryck	Möjligheter / Hinder	Stabilt
Planeringen ska ske redan på hösten före verksamhetsårets början	Planeringstidpunkt fastställas	

Bilaga 6 Analys av Delfi, del 2 (konsensustypvärdet med rött)

Om verksamhetsåret börjar på hösten vore det bra att ha en utvärdering i slutet på året, vad har vi lyckats med, behövs förändring? Den slutgiltiga utvärdering kunde vara på våren/försommaren.		
Egentligen borde väl inkommande år planeras på hösten i samband med budgeten..? Enkäter i all ära men de är inte det enda sättet att få reda på vad familjer önskar och tycker om servicen, vi behöver hitta andra sätt att utvärdera verksamheten. Åren går dessutom fort så kanske det skulle vara bra med 2-3 års planeringscykler..? Och utvärdering/kurskoll kanske en gång per termin i samband med någon Ankardag.	Förlängda planeringscykler	
Regelbunden uppföljning är viktig, men det får inte bli för tungrott		
Enkäter är bra men vem hinner göra dem? En årlig uppföljning räcker p.g.a. att ett år går så fort och att jobba med familjer är många gånger processer som tar lång tid. Vi måste få arbetsro samtidigt som vi också skall utveckla vårt jobb.	Belastning	
En gång om året måsta räcka pga. att vi även alla har våra grunduppgifter som vi ska sköta.	Tidsbrist	
Det skall inte bli för belastande och det skall ge något. Viktigt men skall inte bli gnatigt.		

Bilaga 6 Analys av Delfi, del 2 (konsensustypvärdet med rött)

Kunde det finnas en arbetsgrupp som jobbar kring detta? Eller är det styrgruppens roll? Och ett medlemskap i styrgruppen kan inte bli för arbetsdrygt.	Ansvarsfördelning	

Motiveringar till tyngdpunktsområde *Samverkan*

23. Gemensamma ansikte mot ansikte möten i Ankarets personalgrupp är viktiga för att bibehålla prestationsnivån hög 1

25. Gemensamma utbildningar inom Ankarets personalgrupp är viktiga för att bibehålla prestationsnivån hög 1

Ursprungsuttryck	Möjligheter / Hinder	Stabilt
Hela huset skulle inte alltid behöva mötas utan personalen kunde delas upp i mindre grupper med olika "uppgifter" t.ex. att fundera på verksamheter och annat utvecklingsarbete. Personligen tror jag att det är omöjligt att skapa sammanhållning och teamkänsla om man inte träffas ansikte mot ansikte. Med detta sagt så vill jag framhålla att det är helt onödigt att alls mötas om det inte finns någon som planerar mötena och sköter om att de hålls meningsfulla för deltagarna.	Uppdelade uppgifter i personalen Virtuella möten skadar teambildning Mötesuppbyggnad	
Längden och formen på mötena kan variera. Vår möteskultur är ännu ganska stel. Många vågar inte säga sin åsikt p.g.a. att det händer att avvikande åsikter kritiseras hårt.	Mötesvariation	
Utbildningar kan numera ordnas via nätet utan större kostnader och kan ordnas så ofta som det behövs	Virtuella möten kostnadseffektiva	

Bilaga 6 Analys av Delfi, del 2 (konsensustypvärdet med rött)

Att tillsammans ta del av utbildningar skapar en bra bas för gemensamt, mångprofessionellt utvecklingsarbete.	Ökad gemenskap	
Svårt att hinna med flera utbildningar då alla sektorer dessutom har fortbildning inom sin egen sektor.	Tidsbrist	
Mer än 1-2 ggr i året tar för mycket av vår arbetstid. Vi har ju alla också ett ständigt behov av fortbildning inom det egna området.		
Blir det för ofta kanske endast få har möjlighet att delta		
Det behöver också ges tid för reflektion efter dessa utbildningstillfällen		

Motiveringar till tyngdpunktsområde *Kvalitativ service*

28. Information om beslut som gäller verksamheten i Ankaret borde nå gemenskapen senast följande dag efter att informationen uppstår 2

29. De representerade sektorerna i Ankarhusets gemenskap känns likvärdiga 2

Ursprungsuttryck	Möjligheter / Hinder	Stabilt
Bra att besluta när senast beslut delges (alltid hinner det inte senast följande dag)		

Bilaga 6 Analys av Delfi, del 2 (konsensustypvärdet med rött)

Det är inte alltid bäst att "håsa". Det är viktigare att information delas på ett respektfullt sätt som inte belastar personalen. När jag fyllde i frågan om likvärdighet tänkte jag först att jag nog upplever att min sektor är likvärdig de andras men sen började jag fundera på om de andra känner lika och därför att jag inte kunde vara helt säker på att de gör det så satte jag att jag delvis är av samma åsikt.	Kutym för informationsgivning	
Ibland kan det vara praktiskt omöjligt att få ut info till följande dag men det skall man förstås sträva till. Vi känns nog ganska likvärdiga men vissa personers frånvaro från gemensamma möten leder till att situationen blir lite ojämlik. Upplever ibland att många är lite "rädda" för att uttrycka sin åsikt då vi har större möten.	Mötesuppbyggnad	
Vi är olika många representanter för olika yrkesgrupper men trots det känns det som vi är likvärdiga.		Likvärdig gemenskap
Information kommer snabbt. Jag tycker att sektorerna är likvärdiga, så känner jag det men kan förstås inte tala för någon annan. Upplever att man uppskattar varandras arbete.		

Bilaga 6 Analys av Delfi, del 2 (konsensustypvärdet med rött)

Personalantalet är kraftigt varierande mellan olika sektorer, betyder att det automatiskt inte blir jämvikt. Det behöver absolut inte vara så heller.	Drivkraften baserar sig på de större sektorerna	
Vi har lite glömt bort ett respektfullt och lyhört bemötande inom huset, att hälsa på varandra, visa uppskattning och spontant hitta glädjeämnen i arbetsvardagen.	Frånvaro av respekt och lyhördhet	

Bilaga 7 Utvecklingsförslag