

Mål & metoder

Att arbeta som personligt ombud

Socialstyrelsen klassificerar sin utgivning i olika dokumenttyper. Detta är en **Kunskapsöversikt**. Det innebär att rapporten baseras på vetenskap och/eller beprövad erfarenhet. Kunskapsöversikter ska bland annat kunna ge stöd för en kunskapsbaserad vård och behandling, metodutveckling och annat förbättringsarbete, stimulera och underlätta kvalitetsuppföljning, stimulera till effektivt resursutnyttjande och/eller belysa fördelningsmässiga effekter. Socialstyrelsen svarar för innehåll och slutsatser.

Artikelnummer: 2003-110-18

ISBN: 91-7201-808-9

Omslag: Fhebe Hjälms

Sättning: Intellecta Communication

Tryck: KopieCenter, Stockholm, oktober 2003

Förord

Regeringen konstaterade (proposition 1993/94:218) att stödet till psykiskt funktionshindrade personer skulle kunna förbättras om de får stöd av personligt ombud, med ett klart definierat ansvar för att den enskildes behov uppmärksammas och att insatserna samordnas. Regeringen beslutade att försöksverksamheter skulle starta på tio orter i landet och pågå i tre år. Socialstyrelsens utvärdering av verksamheterna visade tydliga positiva förändringar av de psykiskt funktionshindrade personernas funktionsförmåga och minskat behov av öppen och sluten vård. De personer som deltog i försöken tyckte att verksamheten hade stor betydelse för att förbättra deras livssituation. Försöksverksamheterna beskrivs i Socialstyrelsens rapport "Personligt ombud för psykiskt funktionshindrade personer" (1999-17-003).

I maj 2000 beslutade regeringen om statsbidrag till kommunerna för att inrätta permanenta verksamheter med personligt ombud. Socialstyrelsen har regeringens uppdrag att samordna detta arbete. En beredningsgrupp har bl.a. definierat ombudens arbetsuppgifter och utformat kriterier för vilka personer som bör omfattas av insatsen. I beredningsgruppen fanns representanter från länsstyrelserna, Svenska Kommunförbundet, Landstingsförbundet, Arbetsmarknadsverket, Riksförsäkringsverket, RSMH och Riks IFS. Beredningsgruppens arbete redovisas i Socialstyrelsens Meddelandeblad nr 14/2000.

I arbetet med att bygga upp verksamheter med personligt ombud ska Socialstyrelsen utarbeta utbildningsprogram och utbildningsmaterial. Mål och metoder är den fjärde rapporten i utbildningsmaterialet. Rapporten är framtagen i samarbete med personer som i flera år arbetat som personliga ombud. *Den bygger helt på deras erfarenheter.* För skriftens utformning svarar Ingvar Nilsson. Projektledare på Socialstyrelsen har varit Christina Bohman Karlsson och Lena Steinholtz Ekecrantz.

Åsa Börjesson
Avdelningschef

Peter Brusén
Enhetschef

Innehållsförteckning

Förord	3
Inledning	7
Arbetet	8
Vad är ett personligt ombud?	8
Vari ligger det speciella i arbetet med klienten?	9
<i>Personlig/privat</i>	10
Behövs en metodik?	12
De olika arbetsfaserna	12
<i>Kontaktfasen</i>	14
<i>Den förtroendeskapande processen</i>	17
<i>Kartläggning</i>	18
<i>Handlingsplan</i>	20
<i>Genomförande och utvärdering</i>	21
<i>Avslutning</i>	22
<i>Följ alltid, alltid modellen – utom ibland</i>	23
Andra redskap och kompetenser	24
Synsätt och värderingsfrågor	24
Att utvecklas och få stöd	25
Personligt ombud	27
Det trefaldiga uppdraget	27
Det personliga ombudets arena	28
Arbetets start	30
Samspelet med de offentliga organisationerna	32
Samspelets funktion och innehåll	32
Samspelets olika faser	34
Intresseorganisationernas och de anhörigas roll	37
Allmänt	37
Intresseorganisationernas roll i ombudsarbetet	38
De anhörigas roll i samarbetet med ombuden	39

Ledning	40
Gränsöverskridande ledningsarbete	40
Det gränsöverskridande ledningsuppdragets fokus och faser	41
Tre parallella förlopp	42
Ledningsgruppen	43
Uppdrag	43
Prioriteringsfrågan	44
Förankring och marknadsföring	45
Den fristående ställningen	47
Vad kan leda till framgång och vad kan stå i vägen?	48
Framgångsfaktorer	48
Hinder och svårigheter man kan stöta på	49
Dilemman	50
Misstag att undvika	50
Tips i stället för manual	51
Lästips	52
Förslag på litteratur	52

Inledning

Reformen med personligt ombud ledde under 2002 och 2003 till att ett stort antal ombud har anställts i de flesta av landets kommuner. Som ett stöd har utbildningar genomförts i Socialstyrelsens och länsstyrelsernas regi.

Socialstyrelsen har också arbetat fram utbildningsmaterial som stöd i implementeringsarbetet. ”Tesar och tips för personliga ombud” är ett sådant material, Christina och Helge är ett annat.

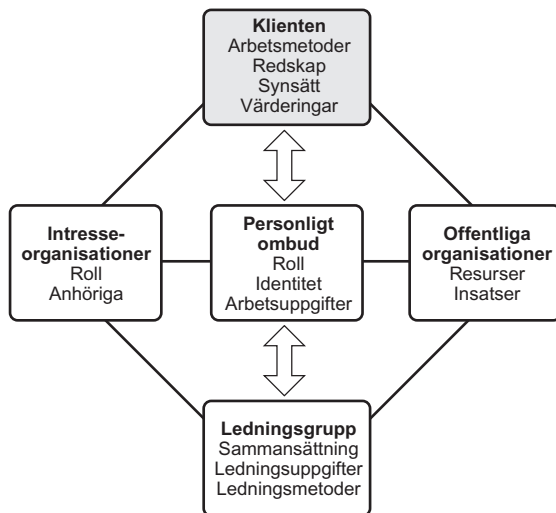
I den kontinuerliga utvecklings- och utvärderingsprocess som präglar genomförandet av reformen har Socialstyrelsen tagit initiativ till en förnyad kunskapsinsamling. Syftet är att systematisera de erfarenheter som ombuden gjort under sin första tid i den nya rollen. Dessa erfarenheter presenteras i rapporten.

Kunskapen i rapporten bygger på möten med cirka 250 ombud under tvådagarsutbildningar. Den bygger även på träffar med länsstyrelser och ledningsgrupper för verksamheterna, enkäter och ett arbetsinternat med ett tiotal ombud.

Rapporten är kortfattad. När man läser den är det viktigt att komma ihåg att det som beskrivs är generella idéer för hur uppgiften som personligt ombud kan hanteras. I verkligheten finns ett stort antal speciella lokala förutsättningar och variationer. Det leder till att idéerna i rapporten bör tillämpas med urskiljning och eftertanke. Det finns en särskild poäng med att olika ombud i landet, med olika lokala förutsättningar, utvecklar olika arbetsmetoder och ledningsmodeller. Då kan man ta tillvara de olika lokala kompetenserna. Dessutom kommer man att få kunskaper och göra erfarenheter som man inte skulle göra om samma modell tillämpades okritisk överallt.

Anslaget är problematiserande och diskuterande snarare än beskrivande och normativt. Det bygger vidare på Socialstyrelsens tidigare rapport ”Tesar och tips”. Kunskaperna inom detta fält utvecklas ständigt eftersom funktionen som personligt ombud är så ny.

Arbetet



Det personliga ombudets värld

Vad är ett personligt ombud?

Rollen som personligt ombud kan vara svårt att förklara kortfattat. Det finns många missförstånd och förväxlingar. Av språkliga skäl blandas personligt ombud ibland samman med personlig assistent, men även med yrkesgrupper som boendestödjare, kontaktperson och rehab-ombud. Det har visat sig vara viktigt att på ett enkelt och kortfattat sätt kunna svara på frågan om vad ett personligt ombud är, för att snabbt ge en tydlig bild av yrket och för att undvika missförstånd i mötet med andra yrkesgrupper.

Det generella uppdraget som ombud är att se till att psykiskt funktionshindrade får sina behov tillgodosedda utifrån de lagliga rättigheter de har. Detta generella uppdrag har av olika ombud tolkats som; "att gripa in där andra misslyckas, se till att den enskilde får ökad livskvalitet och ett mera självständigt liv eller att bistå den enskilde att återta makten över sitt liv". Man trycker då ofta på just maktfrågan och självständigheten.

Ibland förklaras och definieras ombudets uppgift bäst med någon form av bild eller liknelse: ”jag fungerar som vägvisare, jag är den enskildes advokat, jag ska hjälpa till att som en mäklare föra samman resurser från olika håll”.

För funktionen förefaller pedagog, vägvisare, lots eller coach vara ganska träffande begrepp. Det gäller att stödja utveckling och uppmuntra personlig växt hos den enskilde utan att ta över eller skapa ett beroendeförhållande till ombudet. Ett annat sätt är att lyfta fram det *unika i uppgiften* och det som gör rollen speciell. Det ombuden brukar lyfta fram då är t.ex. att

- klienten är uppdragsgivare och styr processen,
- det är ombudet som väljs av klienten, inte tvärtom,
- allt arbete utgår från den enskildes behov och önsningar, inte från något behandlingsperspektiv,
- ombudet utgår från det friska och ser möjligheter, inte symtom, problem och begränsningar,
- man utgår från upplevda behov, inte från diagnoser eller sjukdomsbilder.

Ett annat sätt för ombuden att definiera rollen är att peka på skillnader mot andra mer kända och etablerade yrkesroller. Som ombud kan man t.ex. säga att man inte ska ha behandlingsansvar eller myndighetsansvar.

Det är viktigt att kunna beskriva uppgiften med ord både för den egna identitetens skull (tydliggöra och avgränsa uppgiften) och för att omvärlden ska förstå uppgiften.

Vari ligger det speciella i arbetet med klienten?

Framgång i arbetet som personligt ombud bygger i stort sett alltså på att man lyckas etablera en förtroendefull relation till den enskilde så att man kan hjälpa klienten med att få sina behov tillgodosedda.

Det första man måste göra som ombud är att bestämma sig för vilket förhållningssätt och vilket avstånd till klienten man ska hålla.

Det kan vara svårt att hitta en ställning som inte är den professionella behandlarens men som inte heller är kompisens, kamrattstödjurens eller den jourhavande medmänniskans.

Det finns svårigheter i arbetet. En är de förväntningar som *kan* finnas på ombudet: gamla kollegor förväntar sig att man ska behålla relationer och samspel, anhöriga kanske förväntar sig mirakel och klienter förväntar sig en nära vänskapsrelation. En annan svårighet är att göra sig av med sådant som har att göra t.ex. med de erfarenheter man har som handläggare eller behandlare. Man tenderar att se världen i form av olika psykiatriska diagnoser eller att det finns två roller: friska (vi) och sjuka (de). Det viktiga i den här processen är att göra sig av med det som står i vägen för den nya uppgiften men *behålla alla de goda och berikande erfarenheter man gjort.*

Personlig/privat

Som ombud bör man kunna definiera på vilket sätt ens roll är professionell och inget annat. I verksamheter där ombuden har arbetat med den frågan säger man bl.a. att professionaliteten ligger i att man har en klar bild av sitt uppdrag, att vara personlig utan att bli privat, att man har en metodik och ett genomtänkt förhållningssätt i arbetet.

Många av de klienter man kommer att samarbeta med har en utomordentligt väl utvecklad känsla för om man är äkta. Många ombud pratar om att man i arbetet måste vara genuin och äkta och utgå från sig själv, samtidigt som det gäller att göra detta i en ny professionell roll. Som ombud måste man arbeta med sig själv som redskap. För att lyckas måste man vara personlig och ge av sig själv – till en viss gräns. Gränsen sätts inte bara utifrån ombudets behov av en privat sfär, ibland sätts den också utifrån klientens behov av att ha ett visst avstånd och behålla sin integritet.

I samspelet med klienten handlar det om att vara tydlig med vad man kan och inte kan göra. Man måste peka på sin uppgift och samtidigt vara tydlig med var gränserna går. Inte minst den otydliga och svåra men ändå viktiga gränsen mellan det personliga och det privata.

Ombud säger att denna gräns är utomordentligt viktig att upprätthålla. För många ombud är det så att den egna bostaden, hem-

telefonen, familjen och fasta arbetstider är tydliga och icke förhandlingsbara delar av den privata sfären. Andra gör ibland undantag från denna princip, då man anser det professionellt motiverat. Ytterligare andra har bostaden som bas för sitt arbete.

Man skulle kunna säga att relationen mellan ombud och klient bygger på det gemensamma arbetet. I denna formulering ligger varken direkt eller indirekt någon antydning om att relationen måste vara särskilt djup. En del ombud vittnar om att de lyckats mycket bra tillsammans med en klient utifrån en tämligen ytlig relation. Två saker är bärande:

- öppenhet, ärlighet och uppriktighet beträffande relationens karaktär,
- klienten avgör hur nära och personlig relationen ska vara. Ombudet ska sätta en gräns för hur nära man kan gå in i en sådan relation utan att närma sig den privata sfären. Det hör till den professionella rollen att göra detta med respekt för den enskilde.

Det är naturligtvis svårt att definiera var gränsen går mellan att vara personlig och att vara privat. Det varierar mellan olika ombud och för ett ombud mellan olika klienter. En sak är de flesta ombud överens om. Om man som ombud delar med sig av sitt liv, sina känslor eller erfarenheter för att lätta på sitt eget inre tryck i stället för att ge en bild av hur andra människor kan ha det för att hjälpa klienten, då har man definitivt passerat gränsen för det tillåtna.

En annan fråga är när man som ombud faller ur rollen och går in i klientens privata sfär. Även här är gränserna svåra att sätta.

Ska man hjälpa klienten att laga mat? Det beror på vad syftet är? Befinner man sig i den förtroende- och relationsskapande fasen av arbetet kanske svaret blir ett annat än då man arbetat tillsammans länge och kanske kan få klienten att inse att detta ligger i boendestödjarens uppgift.

Ett ombud berättade att han hjälpt en klient att tapetsera, vilket inledningsvis väckte viss bestörtning. När han förklarade hur och varför han gjorde det och i vilket sammanhanget, föreföll det plötsligt helt relevant och verkade vara ett uttryck för en genomtänkt professionell hållning.

Behövs en metodik?

Arbetet som personligt ombud präglas tydligt av det enskilda ombudets personlighet, synsätt och engagemang. Man skulle kunna kalla det ett emotionellt eller intuitivt arbetssätt. Det är ett arbetssätt som ofta innebär risk för utbrändhet och överdriven personfixering. För att lyckas i arbetet krävs förutom engagemang en genomtänkt och medveten metodik som omfattar konkreta arbetsredskap, genomtänkt arbetsprocess, genomtänkta värderingar och förhållningssätt samt en fungerande organisatorisk ram. Denna metodik bör också vara dokumenterad i någon form därför att

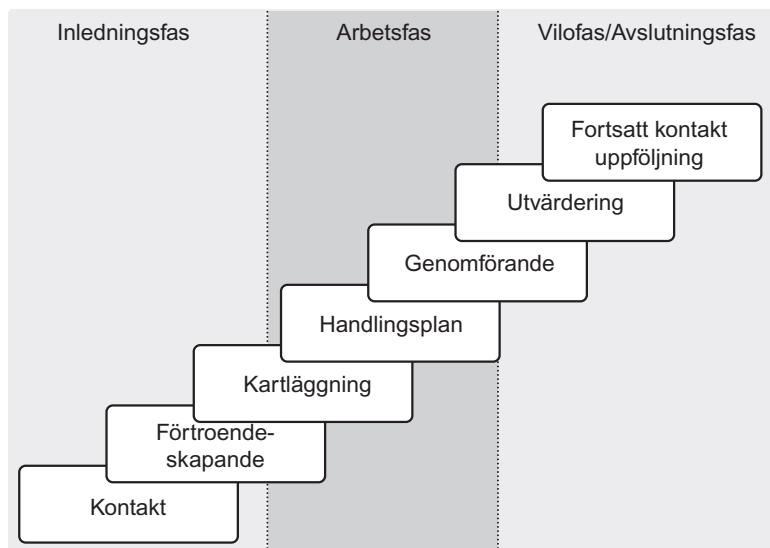
- arbetet blir mindre personbundet,
- arbetet går att ärva och utveckla,
- det ger kontinuitet,
- det blir möjligt att överföra kunskap från gamla till nya ombud,
- det blir enklare att kommunicera och förklara vad man sysslar med,
- det ger möjligheter att utvärdera det egna arbetet,
- det ger förutsättningar för professionalitet i arbetet.

De olika arbetsfaserna

Det tycks idag finnas en bred samstämmighet bland ombuden hur man arbetar i stort. Den modell som de flesta arbetar efter och som redovisas nedan består av tre huvudfaser:

1. en inledningsfas när man skapar kontakt och bygger upp förtroende,
2. en arbetsfas då man kartlägger behov, gör en handlingsplan och ser till att en mängd saker blir utförda,
3. en avslutningsfas då man utvärderar det man gjort och ser hur klienten ska kunna gå vidare med stöd av andra nätverk, inte minst de personliga sociala nätverken.

Figur 1



Huvudfaserna kan därefter delas in i mer preciserade arbetssteg vilket visas i figur 1.

Många ombud säger att det är "startsträckan" och "bromssträckan" som är de längsta och att man redan då man startar processen måste vara tydlig både mot sig själv och mot klienten om att det gemensamma arbetet har en planerad slutpunkt.

Det skulle kunna sägas vara en fungerande basmodell som man följer på de flesta platser i landet. Ibland är emellertid läget sådant att man måste vidta akuta åtgärder för att t.ex. förhindra en vräkning eller ta tag i ett överklagande. I sådana fall får det långsiktiga arbetet med att skapa en förtroendefull och långsiktig arbetsrelation bli nästa steg. Ibland kan det till och med vara svårt att tänka sig att arbetet med klienten en gång ska avslutas. Man kanske inte ser någon tänkbar utväg för den klient man ska arbeta med om man inte fortsätter sitt arbete under mycket lång tid. Samtidigt måste man som ombud tänka igenom vad konsekvensen av en sådan inställning kan bli. Risken är att man knyter klienten till sig på ett sådant vis att ännu ett ogynnsamt beroendeförhållande har skapats.

Kontaktfasen

Att skapa kontakt

Den första delen av den kontaktskapande processen är att få kontakt med de personer som kan ha behov av och önskan om personligt ombud. Kontaktfasen omfattar flera olika delar: att bli känd ute på fältet, att arbeta uppsökande i vid mening, att få och inleda kontakten med enskilda klienter samt att besluta sig för att arbeta tillsammans.

Det gäller att vara uppfinningsrik för att bli känd för att därmed få kontakt. Att utnyttja allt från media, föreningar, bibliotek, apotek, anslagstavlor, diakonissor, polisen, träffpunkter och frivilligorganisationer.

Intresseorganisationerna och deras olika träffpunkter har visat sig vara viktiga kanaler för att nå ut till och få förtroende hos blivande klienter.

Det uppsökande arbetet är ett val av arbetsätt. Det uppsökande arbetet betyder att man anser att den ”tysta gruppen” eller ”de osynliga” är en prioriterad målgrupp. Det innebär också att man måste vara beredd att lägga ner mycket arbete innan synliga resultat uppnås. Ledningsgruppen måste vara införstådd med att ett sådant arbetsätt leder till att betydligt färre klienter kan få stöd från respektive ombud. Att låta klienterna aktivt söka upp ombuden leder till det motsatta. Man kan arbeta med fler klienter, när kanske snabbare synbara resultat, men riskerar att missa dem som kanske utgör den riktigt centrala målgruppen: de tysta, de osynliga och de förbisedda.

Den direkta klientkontakten sker i huvudsak på några olika sätt;

- klienten tar kontakt per telefon
- med den enskilde klienten, via anhöriga, intresseorganisationer eller behandlande personal. Dessa ”mellanhänder” kan vara mycket viktiga både för att få kunskap om och lära känna klienter men också som ett stöd för klienten att ta steget och söka upp det personliga ombudet. Icke desto mindre är det viktigt att, när kontakten mellan ombud och klient väl är etablerad, ombud och klient får arbeta ensamma. Som ombud är rollen att på ett respektfullt skilja klientens behov t.ex. från de anhörigas

och göra det på ett sådant vis att dessa inte utsätts för ännu en kränkning utan på sikt kan komma att utgöra en resurs, partner och tillgång i ombudets samarbete med klienten.

Rent praktiskt försöker man ofta få till stånd det första mötet på en plats som helst väljs av klienten. De flesta ombud genomför endast undantagsvis det första mötet på någon form av kontor. En del ombud väljer att inte ha det första mötet i klientens bostad. Några ombud säger att det är av integritetsskäl. Andra att det är en ren säkerhetsfråga innan man lärt känna klienten. Ganska många ombud väljer att vara två vid första träffen med en klient. Detta för att man gemensamt ska få en bättre bild av klientens situation och behov, och för att klienten ska få välja vilket av ombuden han tror att han bäst ska kunna samarbeta med.

Som ombud är det viktigt att komma ihåg att när man besöker klienten i dennes hem är man där som gäst. Flera ombud berättar att de vid första träffen, förutom att försöka förstå klientens behov och önskemål, också kortfattat beskriver ett ombuds uppgifter och vad man kan erbjuda. För att vara säker på att inte missa något väsentligt använder man sig på flera håll av en enkel checklista eller informationsmall. Det gäller att ge klienten en så korrekt bild som möjligt av vilka förväntningar man kan ha på sitt ombud. Detta för att undvika risken av framtida besvikelser. En del ombud överlämnar också en enkel och kortfattad informationsbroschyr till klienten vid det första mötet.

Om den första (eller de första) träffarna med klienten faller väl ut beslutar man sig ömsesidigt för att inleda ett mer systematiskt samarbete. Man skulle kunna säga att man formulerar ett samarbetskontrakt. För ombudet är det viktigt att tydligt betona att ”då är jag från och med nu ditt personliga ombud”. Framförallt är det emellertid viktigt att klienten dessförinnan så tydligt som möjligt också har sagt: ”ja, jag vill att du ska vara mitt personliga ombud”. Det unika i processen är ju att det är klienten som väljer sitt ombud, inte tvärtom.

Ansökningsförfarande

På några ställen i landet använder man sig av ansöknings- eller antagningsförfarande. Anledningen är att det ska vara tydligt och

att man förväntar att den enskilde aktivt ska välja ett ombud. Ideologiskt kan man säga att individen går från att vara objekt till subjekt. Ett annat skäl som anförs är att man på detta vis får en möjlighet och välja och prioritera bland klienterna då fler personer söker ombud än vad man har kapacitet att ta hand om.

I den enklaste formen innebär det att den som önskar få ett ombud på en lapp helt enkelt skriver; ”jag vill ha personligt ombud”. I mer avancerade modeller träffar ett eller två ombud den blivande klienten en eller två gånger för att tillsammans diskutera dennes situation och behov. Därefter föredras detta i någon form av ”antagningsgrupp” för att fatta beslut. Frågor man ställer är: tillhör personen målgruppen, bör det vara ett prioriterat ärende, finns det akuta förhållanden som gör att vi bör agera omedelbart.

Fördelen med ett antagningsförfarande är naturligtvis att arbetet får bättre struktur och att man kanske kan fatta mer genomarbetade prioriteringsbeslut. Nackdelen är att det för mycket kan likna en konventionell intagningsprocess i det reguljära behandlingsarbetet. En risk är också att man utestänger klienter som av olika skäl inte vill delta i ett antagningsförfarande. Man riskerar också att klienten upplever att det unika i ombudsrollen går förlorat.

En annan risk är att den strikta och närmast personliga sekretess som bör råda mellan klient och ombud kan hotas, i varje fall kan klienten komma att uppleva det så. Om man arbetar på detta sätt är det en självklarhet att frågor som rör enskilda klienter inte tas upp utanför kretsen av ombud. Det är naturligtvis viktigt att man som ombud är tydlig, öppen och ärlig mot klienten om vilka spelregler som gäller.

I några av de verksamheter har det börjat uppstå köproblem. Man kan inte alltid ta emot alla som önskar ett ombud. I flera av de verksamheter där det inte finns något prioriteringsbeslut låter man klienterna få tillgång till ombud i turordning. De som har någon form av prioriteringsbeslut tar hand om klienterna med utgångspunkt i detta. Dock tenderar man på flera ställen att göra undantag för klienter med akuta behov: t.ex. ett överklagande före ett visst datum, för att förhindra vräkning eller undvika ett ingripande från kronofogden.

Den förtroendeskapande processen

Arbetet som personligt ombud bygger på det förtroende som kan skapas och växa mellan klient och ombud. De klienter som söker personligt ombud har ofta en lång historia av upplevda missförstånd, kränkningar, respektlöshet etc., vilket naturligtvis påverkar processen.

Det generella rådet från erfarna ombud är att inte hasta genom denna fas. Det är nu man lägger grunden till framgång i arbetet. Ibland kan det förtroendeskapande arbetet inledas genom ombudet tydligt deklarerar för klienten: från och med nu står jag på din sida. Det är jag som är ditt ombud. Det kan i bästa fall uppfattas som en stark och viktig symbolhandling, den ömsesidiga pakten.

En del ombud framhåller hur viktigt det är med rätt "personkemi" mellan ombud och klient. Ett ombud beskrev att han alltid sökte någon del, någon aspekt, någon infallsvinkel hos klienten som han kunde sympatisera med, tyckte om eller rent av identifiera sig med. Några ombud säger att om personkemin inte fungerar erbjuder man klienten möjlighet att byta ombud.

Det är också nu man bygger grunden för den framtida relationen genom att vara mycket tydlig med vad man kan och inte kan göra. I strävan att som ombud vilja vara till stöd är det viktigt att inte lova mer än vad man faktiskt kan hålla. Det är viktigt att komma ihåg att många klienter är ensamma, kanske utan nära relationer och har få nära sociala kontakter. Klienten kanske tror att ombudet är om inte en vän idag så kanske i framtiden. Som ombud är det viktigt att man är tydlig med att inte inge förhoppningar om ett vänskapsförhållande. Erfarenheten visar att det är viktigt att vara tydlig i denna fråga. Det finns två gränser som ombudet måste vara uppmärksam på i denna fas: gränsen mellan det personliga och ombudets privata sfär samt gränsen mellan ombudets roll och uppdrag och andra aktörers uppdrag (t.ex. boendestöd-jare, rehabassistenter, hemtjänst etc.).

I det förtroendeskapande arbetet är det bättre att lova för lite än för mycket. Då får man möjlighet till positiva överraskningar som kan stärka relationen ytterligare istället för att riskera att klienten åter känner sig sviken.

Förtroendefasen handlar om att man ska lära känna varandra som individer. Det gör man ofta genom att göra saker tillsammans.

Ofta sker detta helt på klientens initiativ eller utifrån hans önskemål. Det kan gälla allt från skogspromenader, bilturer, minigolf, besök på kondis till konserter eller besöka träfflokal.

Många ombud anser att arbetet i förtroendefasen ska visa att det är klienten som styr processen. Det gäller både i vilken takt man ska närma sig varandra, vilka aktiviteter som kan komma ifråga och vad man ska börja arbeta med tillsammans. Naturligtvis får också klienten i hög grad styra var man möts.

En vanlig metod för att förstärka det förtroendeskapande arbetet är att hjälpa klienten med att lösa enkla vardagsproblem. Det kan gälla bankkontakter, besök på vårdcentralen eller ett besvärsligt brev från kronofogden.

Processen måste få ta tid och för ombudet gäller det att ha tålmod. Framgången kan variera högst avsevärt mellan olika klienter. Framgång hos en klient kan vara att få förtroendet att hjälpa till att skaffa egen bostad, medan framgång hos en annan klient kan vara att överhuvudtaget öppna dörren då ombudet ringer på eller infinder sig till avtalade möten.

Förtroendet mellan parterna är det som allt annat arbete måste bygga på. Förtroende bygger på att rimliga och realistiska förväntningar infrias.

Kartläggning

En viktig del av det personliga ombudets arbete är att få till stånd en samordning av de insatser som olika offentliga aktörer bör ge för att den enskildes behov ska tillgodoses. De allra flesta ombud i landet gör detta genom att tillsammans med klienten göra någon form av kartläggning av dennes behov.

I de allra flesta fall dokumenteras denna kartläggning skriftligt. Det är nödvändigt för att man tillsammans ska komma ihåg vad som behöver göras, att skilja stort från smått, akuta insatser från mer långsiktiga. Att dokumentera är också ett sätt att hjälpa klienten att få en överblick över sin ibland kaotiska tillvaro. En del ombud använder en mindmap som man arbetar fram tillsammans med klienten, som ett pedagogisk och grafiskt instrument för att se och förstå ett sammanhang.

Ganska många ombud använder CAN-skattningsmodellen som

instrument. Det är en beprövad modell som utgår från behov och inte från diagnoser. Den är enkel och begriplig att arbeta med och den täcker i stort sett alla frågeområden som kan bli aktuella. Flera ombud säger också att modellen hjälper dem att komma ihåg viktiga saker man annars lätt glömmer, men att den framför allt kan vara ett stöd vid frågor om känsliga områden såsom sexualitet. Samtidigt tycker andra ombud att det är viktigt att, framförallt början av relationen, inte ställa alltför närgångna eller integritetskränkande frågor.

Andra ombud har valt att avstå från CAN-skattningsmodellen därför att den i alltför hög grad påminner om konventionellt behandlingsarbete, och i stället gjort egna checklistor eller intervjuformulär. Man säger att det är viktigt att ha det i skriftlig form för att inte missa viktiga frågor eller aspekter som är lätta att gå förbi. Man betonar ofta att det är viktigt att checklistorna är konkreta, enkla, praktiska och ganska kortfattade.

All erfarenhet talar för att någon form av skriftlig kartläggning behövs i det långsiktiga samarbetet mellan klient och ombud. Avgörande tycks inte vara *vilken modell* man tillämpar utan *hur* man gör det. Det är viktigt att kartläggningen görs som en dialog och i samförstånd med klienten. Konkret kan det vara viktigt att man sitter bredvid klienten så att denne steg för steg kan följa, se och ha kontroll över vad ombudet skriver ner under kartläggningen.

En annan viktig aspekt av kartläggningen är att den bara ska omfatta sådant som är viktigt för det gemensamma arbetet och i första hand sådant som går att åtgärda. Man behöver ju faktiskt inte veta allt om klienten. Ett exempel som diskuterats bland ombud är om man bör ställa frågor om sexualiteten. Några ombud hävdar att detta kan man ju rimligen inte göra något åt. Andra ombud, särskilt de som använder CAN-skattningen, hävdar en motsatt uppfattning. Man säger att många klienter faktiskt inte vet att impotens t.ex. kan bero på mediciner och att ett byte till annan medicin skulle kunna hjälpa dem.

Avgörande för om frågan ska tas upp blir *hur* man gör det och *varför* man gör det. Några ombud beskriver att just på detta område är de kanske själva mer besvärade än klienterna.

Det finns två olika risker man bör se upp med vid kartläggningen.

Om man överdriver kartläggningens innehåll och form är det en risk för att man alltmer börjar liknar en konventionell behandlare, eller i varje fall kan uppfattas så av klienten. Då har man minskat chansen att lyckas i sitt arbete. Den andra risken är att man inte genomför någon systematisk kartläggning. Då riskerar man att handla enbart utifrån klienternas kortsiktiga impulser. På det viset kanske man inte hjälper klienten med att få den struktur och överblick som kan vara viktig för att förändra livssituationen. Dessutom kommer man kanske att arbeta mindre systematiskt och mindre effektivt och kanske tappa en del av sin professionalitet och istället mer bli som en medmänniska eller kamratstödjare.

Handlingsplan

Att genomföra en kartläggning tillsammans med klienten av dennes behov skulle kunna sägas vara första steget i att ta fram en handlingsplan. Begreppet plan innebär att man fastställer några enkla saker: vad ska göras, vem ska se till att det blir gjort och när ska det göras. Det är ett sätt att sortera bland alla åtgärder som måste vidtas för att klientens behov ska bli tillgodosedda. Ofta är en sådan plan mycket enkel. Den kan bestå av en handskriven checklista på en sida, eller en tidsaxel uppritad på ett ark där olika aktiviteter och vem som är ansvarig är inprickade. *Enkelhet och överskådlighet bör vara ledord då man upprättar handlingsplaner.*

Det finns i olika lagar angivet att olika planer ska upprättas: vårdplaner, rehabplaner, behandlingsplaner etc. Många gånger finns också sådana planer då klienten kommer till ombudet. Problemet tycks dock vara att planerna dels inte utgår från det klienten anser som sina behov dels ofta har ett snävt sektors- eller myndighetsperspektiv. I sådana fall blir ombudets uppgift att tillsammans med klienten, och med utgångspunkt i den kartläggning man gemensamt utfört, åstadkomma en "plan för alla planer".

Mäklarrollen i ombudsarbetet är att hjälpa till att samordna olika myndigheters insatser så att åtgärderna hänger samman, stödjer varandra, kommer i rätt ordning och vid rätt tidpunkt. Och vad som är "rätt" i detta sammanhang bestämmer klienten.

I en del fall finns det inte några planer alls för klienten. Då kan det bli ombudets uppgift att tillsammans med klienten åstadkomma

en sådan plan eller att se till att andra aktörer upprättar en sådan plan och att därefter i samarbete med andra se till att planen också verkställs. Här måste ombuden förmodligen arbeta i ett slags nätverk för att få till stånd en samordning. Kanske måste man också vara pådrivande. Ställa krav på åtgärder, stundtals vara obekväma, ibland driva klientens krav juridiskt genom att överklaga. Detta är ombudsarbetet *roll som advokat*.

I en del fall finns redan färdiga planer med ett helhetsperspektiv, som är upprättade tillsammans med klienten och efter dennes behov. Planerna har emellertid inte genomförts av olika skäl, och därför blivit föråldrade och behöver revideras. Ibland saknas resurser, men ganska ofta har planen inte genomförts eftersom ingen aktör anser sig ha genomförandeansvar för planen. I sådana fall blir det ombudets uppgift att driva på genomförandet. Detta skulle kunna sägas vara ombudets *lobbyistroll*.

Ibland finns redan dessa planer, de genomförs och någon ansvarar för dem. Som ombud kan man då kanske konstatera att man blivit överflödiga och bör avveckla sin roll för att låta de aktörer som redan arbetar med frågan arbeta vidare.

Genomförande och utvärdering

Det personliga ombudet har normalt inget genomförandeansvar. Ombudets uppgift är att se till att de åtgärder vidtas som klienten har uttryckt behov kring. De är formulerade i handlingsplanen och ska genomföras av olika offentliga aktörer. Ombudets uppgift är att fungera som pådrivare. Konsten för ombudet är att ligga på så mycket att saker blir utförda, men inte så mycket att man på sikt kommer att uppfattas som en omöjlig person.

Ibland kan man som ombud vara den som faktisk ser till att konkreta saker utförs. Det kan t.ex. gälla ett överklagande eller att förhindra en vräkning. Ibland kanske man tar tag i något för att stärka relationen med klienten som ett led i den förtroendeskapande processen. Man bör dock vara medveten om att hela tiden lurar faran av att bli indragen i en väv av handlingar, genomförande, fixande så att man till slut inte längre agerar ombud utan har förvandlats till en i raden av rehabiliteringsaktörer.

Den utvärderande delen av arbetet gäller två saker. Den ena är

att följa upp att fattade beslut genomförs och genomförs på det sätt man kommit överens med klienten om. Den andra är att lära sig av erfarenheter, framgångar och misstag. Det är en god vana att både tillsammans med klienten och ibland med sina kollegor ställa fem centrala utvärderingsfrågor relevanta i allt förändringsarbete:

- Vad ville klienten då vi började, vilka problem ville vi lösa, vilka mål ville vi uppnå?
- Vad hände, vad blev det, vilka skillnader blev det i förhållande till vad vi ville?
- Vad beror denna skillnad på, hade vi bedömt situationen fel, hände något oväntat, vad gjorde andra som påverkade förloppet?
- Vilka slutsatser ska vi dra av detta, vad kan vi lära oss, vad bör vi undvika göra i framtiden?
- Hur kommer vi att agera nästa gång vi är i en liknande situation?

Eftersom arbetet som personligt ombud är en ganska ny och okänd roll är det särskilt viktigt att man som ombud själv utvärderar arbetet genom att kontinuerligt och systematiskt reflektera över denna typ av frågor.

Avslutning

Arbetet som personligt ombud bygger på en långvarig och nära arbetsrelation, men inte en livslång relation. Tanken kring denna roll är att hjälpa den enskilde dels att öka förmågan till ett självständigt liv, dels att bygga upp, stödja och utveckla klientens personliga sociala nätverk och i samma takt minska de professionellas roll kring klienten. Som ombud bör man vara ett redskap för denna självtillitsskapande process. Det bör naturligtvis också vara helt klart för klienten för att undvika förväntningar och förhoppningar som inte kan eller bör uppfyllas.

Det finns också ett annat skäl att samarbetet mellan ombudet och klienten begränsas över tid. Om man inte gör det kommer snart alla ombud att vara fullt upptagna och det kommer inte finnas någon möjlighet att ta sig an nya klienter. Dessutom strider det mot tanken att ombudet ska stödja klientens möjlighet till ett mer självständigt liv.

En fråga som livligt diskuterats är efter hur lång tid man bör anse uppdraget som fullgjort. En vanlig uppfattning bland ombud är att en mer intensiv arbetsrelation nog inte bör vara längre än två, kanske tre år. Ett förslag är att man som ombud har ett inbyggt varningssystem så att då man haft ett aktivt arbete med en klient längre tid än ca 18–24 månader tar man upp frågan med kollegor eller i handledning för att få belyst om det är rimligt att föra arbetsrelationen mot ett avslut.

Naturligtvis överger man inte klienten, processen måste förberedas och försiggå över lång tid.

Utvärderingar visar att det finns ombud som har arbetat med klienter i mer än fem år. Rimligtvis är detta mycket speciella undantag. Ombud har berättat om den smärta, osäkerhet och vända man kan uppleva då man avslutar ett arbete med en klient och inte vet vad som kommer att hända med honom. Samtidigt är det viktigt att fundera på vad alternativet är till att inte avsluta arbetsrelationen.

Om det efter flera års arbete med en klient inte finns någon självklar lösning på klientens behov har man som ombud kanske inte lyckats i arbetet mot de lokala offentliga organisationerna. Kanske skulle man ännu hellre säga att de är de offentliga systemen, som ombudet ska påverka så den enskilde får sina behov tillgodosedda, som har misslyckats med sin uppgift.

Följ alltid, alltid modellen – utom ibland

Den beskrivna arbetsmodellen och de olika arbetsstegen ska på sin höjd ses som en möjlig modell. Det är viktigt att man har någon form av grundmodell som man kan följa för att utvecklas som ombud och arbeta professionellt och effektivt.

Samtidigt är det viktigt att påpeka att hur genomtänkt och klok en modell än är kommer det alltid att finnas undantag då det kan vara klokast att göra tvärtom. Principen är alltså att man alltid följer den modell man upprättat – utom ibland. En definition på ett klokt personligt ombud skulle kunna vara att det är en person som vet när det är ”ibland”.

Andra redskap och kompetenser

Som personligt ombud förfogar man över (eller bör förfoga över) en mängd konkreta redskap och kompetenser. På det praktiska planet blir saker som kontor, mobiltelefon, dator med tillgång till Internet och tillgång till fordon självklara förutsättningar för att man ska kunna utföra sitt arbete.

I det konkreta arbetet bör man behärska nätverksmetodik, förhandling, konflikthantering, det goda samtalet, god kunskap om de offentliga organisationerna och deras regelverk liksom hur man formulerar fullmakter, överklagar beslut etc. Man måste också i det konkreta arbetet ha baskunskaper om psykiska sjukdomars olika yttringar och om hur man bör bemöta personer med sådana problem.

Arbetet som personligt ombud bör dokumenteras i någon form sedan klienten godkänt detta. I sin enklaste form handlar det om minnesanteckningar som man upprättar tillsammans med klienten och där man kontinuerligt noterar vad man gör och tänker göra. Ett praktiskt sätt att komma ihåg och för att inte blanda samman behov och insatser hos olika klienter vilket lätt kan hända då man kanske arbetar med mellan tio och tjugo personer samtidigt.

Synsätt och värderingsfrågor

För att kunna fungera som ombud är det viktigt att de ombud som arbetar tillsammans gemensamt diskuterar vilka värderingar och synsätt som ska styra arbetet och den egna rollen.

Bland verksamma ombud används ofta formuleringar som respekt, lyhördhet, helhetssyn, klienten vid rodret, ömsesidighet, jämbördighet, en horisontell relation, fokusering på möjligheter och det friska, ett rehabiliterande perspektiv, stödja och uppmuntra utan att ta över osv. Att som enskilt ombud ta ställning till dessa begrepp är angeläget för att kunna hitta ett fungerande förhållningssätt och en tydlig roll. Alla ombud inom en verksamhet bör göra det tillsammans för att skapa en gemensam ideologisk ram för sitt arbete. *Synsätt och värderingar i ombudsarbetet är inte en privatsak utan en del av den professionella rollen. I en del verksam-*

heter har man formulerat ett antal etiska principer och spelregler för arbetet.

Många av begreppen är präglade av politisk korrekthet och kan lätt förvandlas till "tjusiga fasader" i stället för att ha ett innehåll. Vem är motståndare till begrepp som ömsesidighet, lyhördhet och respekt? En erfarenhet är att det ibland är effektivast att diskutera och ta ställning till denna typ av principer genom att använda konkreta fall och situationer, verkliga eller påhittade. Det är i den konkreta vardagen och vardagshandlingar som denna typ av värderingar får sina tydligaste uttrycksformer.

Ett värderingsmässigt problem är då klienter agerar eller begär att ombuden skall agera på ett sätt som strider mot deras grundläggande värderingar. Det kan t.ex. vara olika former av kvinnoförtryck vilket inte stämmer med ombudens jämställdhetssyn. Det kan också vara klienter med annan etnisk tillhörighet och andra värderingar som man inte anser sig kunna ställa upp på, t.ex. förhållandet mellan vuxna och barn. Som ombud måste man ha en klar linje och en uppfattning om hur man hanterar detta. Ska man påtala sådana värderingsskillnader och är detta i så fall möjligt, samtidigt som man anser att klienten är den som har svaren? Finns det lägen då det av värderingsskäl inte är möjligt att arbeta vidare med en klient. Och hur mycket ska ett ombuds egna privata och högst personliga etiska koder och värdesystem (t.ex. beträffande jämställdhetsfrågan) tillåtas slå igenom i arbetet som ombud?

Naturligtvis finns inga generella svar på dessa problem, men som ombud måste man diskutera med kollegor och t.ex. i handledning ventilera dessa svåra frågor.

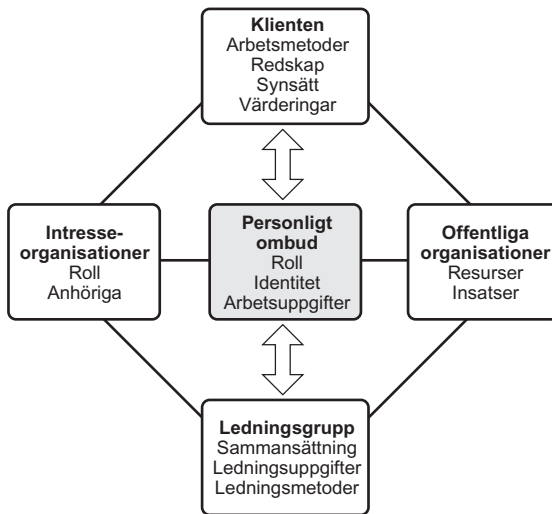
Att utvecklas och få stöd

Arbetet som personligt ombud, liksom allt annat arbete av detta slag, förutsätter någon form av handledning för att vara effektivt och uthålligt. De personliga ombuden bör få sådan handledning separat och inte tillsammans med några andra yrkesgrupper. I de fall då man har en liten verksamhet, med få eller ensamma ombud, är det en fördel om man samordnar handledningen med andra ombud.

Det gäller inte i första hand klinisk handledning utan kanske mer om att hitta det unika i rollen och i mötet med klienten, att hitta ett fungerande förhållningssätt som inte är behandlande. Framförallt gäller det hur man bör agera och manövrera i den komplexa värld som består av ledningsgrupp, offentliga organisationer och intresseorganisationer. Som ombud lever man flera parallella processer; med klienten, med de offentliga aktörer man ska möta och ställa krav på utifrån klientens uppdrag, kommunen som arbetsgivare och den ledningsgrupp som ska styra och stödja arbetet. Man måste också ständigt kunna byta värld, referensramar och språk: tala med klienten på ett vis, behandlare på ett annat och med ledningsgruppen på ett tredje.

För ombuden är det viktigt att hitta handledare som inte enbart inriktar handledningen på det snävare perspektivet ombud – klient utan som har kunskap, förmåga och erfarenhet att vidga perspektivet.

Personligt ombud



Det personliga ombudets värld

Det trefaldiga uppdraget

Arbetet som personligt ombud är unikt och komplext men också motsägelsefullt. Uppdraget handlar om att bistå och företräda personer med psykiska funktionshinder som inte fått sina behov tillgodosedda utifrån laglig rätt. I ombudets uppgift ligger också att se till att olika myndigheters insatser för den enskilde samordnas och följs upp och utvärderas.

Följden blir att ombuden ständigt kommer att samspela med och påverka de olika offentliga organisationer som redan har det uppdraget. Lite förenklat kan man säga att i rollen som ombud ligger att få de offentliga organisationerna att göra sitt jobb. Direkt eller indirekt kommer detta att ställa krav på förändrade arbetsformer, rutiner, organisationslösningar etc. hos dessa organisationer. En ytterligare följd av arbetet är att man som ombud börjar se mönster och sammanhang i de olika "systemfel" i de offentliga organisationernas övergripande uppdrag som gör att psykiatireformens målgrupp inte

får sina behov tillgodosedda utan tenderar att ”falla mellan stolarna”. Ombuden har på sätt och vis ett trefaldigt uppdrag: stödja och bistå klienten, skapa kunskap om och förutsättningar för att utveckla det lokala arbetet i de offentliga organisationerna och uppmärksamma mer generella systemfel i uppgifts- och arbetsfördelning för dessa organisationer.

Det kommer att krävas minst tre saker för att lyckas: för det första en konsekvent och genomarbetad metodik i arbetet för att bli så effektiv som möjligt för uppdraget, för det andra lokala ledningsgrupper som har förmåga, mandat och vilja att bana väg för det arbetet och stödja förändringsprocesserna (ombudsarbetets lokala utvecklingsuppdrag), för det tredje att de olika systemfel som identifieras analyseras, bearbetas och sammanställs så att nödvändiga förändringar av styrsystem initieras. Det är ombudsarbetets centrala förändringsuppdrag. För de två senare uppgifterna behöver ombuden en fungerande och effektivt arbetande ledningsgrupper som de kan samarbeta med.

Det unika med ombudsarbetet är att det så tydligt pekar på att de konkreta konsekvenserna av brukarmakt och helhetssyn utmanar de traditionella sättet att leda offentlig verksamhet i hierarkiska styrmodeller.

Arbetet är långsiktigt. Arbetets långsiktiga syfte är att förändra sättet att arbeta i offentlig verksamhet så att de psykiskt funktionshindrades behov och rättigheter blir bättre tillgodosedda. Därför är det viktigt att man som ombud tänker långsiktigt och inte kortsiktigt.

Det personliga ombudets arena

Ett personligt ombud företräder den enskilde gentemot de offentliga organisationerna och hävdar dennes behov och lagliga rätt så att behovet av vård och stöd tillgodoses. Fokus för det direkta arbetet är alltid den enskilde klienten. För att kunna fullgöra detta arbete måste man som ombud vara klar över rollen och sina arbetsuppgifter. Man måste också i arbetet med klienten ha genomtänkta och tydliga arbetsmetoder och arbetsredskap liksom genomtänkta värderingar och synsätt.

För att arbetet ska kunna fungera effektivt och framgångsrikt måste man kunna agera på ett tämligen komplext lokalt arbetsområde, där aktörerna är ledningsgruppen, olika intresseorganisationer och anhöriga till psykiskt funktionshindrade samt alla de berörda offentliga organisationerna. Man ska arbeta fristående i förhållande till alla offentliga aktörer och agera som pådrivare. Samtidigt är man som ombud beroende av dessa organisationers medverkan och samspel för att lyckas i arbetet. Det kommer att ställa stora krav på ombud då det gäller att balansen mellan att ge efter och att driva på. Syftet är både att kortsiktigt tillgodose den enskildes behov och att långsiktigt kunna ha en relation med myndigheterna. På så sätt kan man tillgodose framtida klienters behov och dessutom påverka myndigheterna i deras sätt att arbeta gentemot psykiskt funktionshindrade.

Samspelet med ledningsgruppen är viktigt eftersom man får stöd därifrån för att formulera mål, definiera och avgränsa målgruppen, fatta beslut i prioriteringsfrågor och få mandat och resurser för att lösa sin uppgift. Ledningsgruppen är emellertid viktig på flera sätt. Det är härifrån signaler kan gå ut till de olika offentliga organisationerna om uppdraget som ombud. Dessutom fyller ledningsgruppen en viktig funktion genom att kunna fungera som dörröppnare och brobyggare eftersom arbetet genom att t.ex. ställa krav å klientens vägnar kan ställa till problem för chefer och handläggare.

Intresseorganisationernas roll i arbetet med personligt ombud ska vara central. Ingen kan egentligen förstå vad det innebär att vara anhörig eller psykiskt sjuk som inte själv varit i denna situation. Därför utgör intresseorganisationerna liksom anhöriga mera direkt en viktig källa till kunskap och förståelse i arbetet som personligt ombud.

Arbetet som personligt ombud ska ha klientarbetet i fokus. Om samspelet med alla inblandade inte fungerar tillfredsställande, är risken stor att man på sikt inte kommer särskilt långt. Får man som ombud inte tillträde till de offentliga organisationerna och deras resurser kan man inte göra mycket nytta som ombud. Har man inte förtroende hos intresseorganisationerna kan det vara svårt att få förtroende hos de klienter man ska arbeta med.

Ägnar man allt arbete åt att endast lösa den enskilde klientens problem – problem som uppstår därför att utsatta människor faller mellan stolarna (eller av andra orsaker inte får sina behov tillgodosedda) – kommer detta att fortsätta inom överskådlig framtid. Det förefaller naturligt att det i ombudets uppgifter ingår att via ledningsgruppen påtala sådana systemfel.

Detta leder till slutsatsen att ett väl genomfört arbete innebär ett ständigt skifte av fokus från det ena till det andra av ovanstående områden. Än får man arbeta med att marknadsföra sitt arbete mot de offentliga organisationerna. Än får man arbeta hårt med ledningsgruppen för att t.ex. få fram ett beslut om prioriteringsregler. Man kan säga att om samspelet på de tre områdena inte fungerar tillfredsställande kanske effekten i arbetet med den enskilde klienten på sikt inte blir särskilt stor. Det främsta syftet är att alltid nå klienten, men ofta måste man gå via de övriga områdena för att kunna arbeta effektivt.

Arbetets start

Det går att urskilja ett mönster för ombudsarbetets startprocess, ett förlopp som många po-verksamheter redan är mitt uppe i. Det skulle kunna beskrivas med hjälp av några faser, som i verkligheten naturligtvis glider in i varandra.

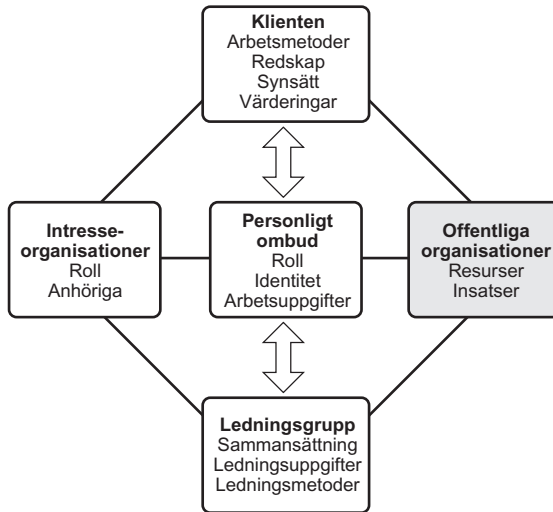
1. *En startfas* som handlar om en medveten rekryteringsprocess, att komma på plats, få allt praktiskt att fungera, svetsa samman ombuden som arbetsgrupp och föra en uppdragsdialog med ledningsgruppen. Man ska även göra en arbetsplan, skaffa sig en bild av ombudsrollen, kompetensutveckla sig, inleda arbetet med att marknadsföra sig och påbörja arbetet med de första klienterna. Dessutom ska man upprätta relationer med intresseorganisationer och offentliga aktörer. Denna fas kanske varar 4–8 månader.
2. *En pionjärfas* då man fortsätter med marknadsföringsinsatserna och kompetensutvecklingen. Framförallt att utveckla en arbetsmodell och att i ett första steg pröva denna i samspel med klienter och offentliga instanser. Modellen bör dokumenteras och

en första dialog om erfarenheterna bör föras med ledningsgruppen. Denna fas kanske omfattar 6–12 månader. Perioden avslutas med en kort tids reflektion (något som för övrigt bör göras kontinuerligt under det första året). Ett råd är att man som ombud under det första året bör avsätta åtminstone en dag per månad för att mer systematiskt reflektera över den egna rollen och arbetsmetoden, hur arbetsmodellen och samspel med omvärlden fungerar. Det bör också göras en avrapportering till ledningsgruppen och då även diskutera vilka förändringar som bör vidtas, t.ex. beträffande prioriteringar, val av målgrupp, arbetsmetoder etc.

3. Härnäst kommer vad som skulle kunna kallas *driftsfas I*. Modellen är utvecklad, prövad och reviderad och man kan arbeta som ombud fullt ut. Denna driftfas kanske varar 12–18 månader.
4. Därefter kommer det inledande *ombudsarbetets första ordentliga utvärdering*. Syftet kan vara att se hur arbetsmetoderna fungerar, hur samspelet med ledningsgruppen sker, vilka klienteffekter som uppnås och hur samspel med och effekter på de offentliga organisationerna går till. Det är ledningsgruppens uppgift att se till att en sådan utvärdering kommer till stånd.
5. Sist kommer det vi kan kalla *driftsfas II*. I denna är arbetet långsiktigt.

I de olika faserna av arbetet kommer fokus och prioritering att variera. En tydlig erfarenhet är vikten av att i ett tidigt skede av arbetet ta sig an klienter, det är först då arbetet får riktig substans. En annan erfarenhet är att det är viktigt att man under första året inte tar sig an för många klienter. Det är också viktigt att fundera över vilken roll och vilka arbetsuppgifter ledningsgruppen har i de olika faserna och hur samspelet med de olika organisationerna kan komma att se ut.

Samspelet med de offentliga organisationerna



Det personliga ombudets värld

Samspelets funktion och innehåll

För att lyckas i arbetet med klienten är det viktigt att åstadkomma ett fungerande samarbete med alla berörda offentliga organisationer. Ett syfte med arbetet är att se till att organisationerna på kort sikt tar det ansvar de har för klienten och att deras resurser samordnas så att klienten får sina behov tillgodosedda. På lite längre sikt ska ombudet också få förändringar till stånd så att de psykiskt funktionshindrade får en allt bättre fungerande vardag.

Det långsiktiga syftet med ombudens arbetet är att mobilisera de olika offentliga organisationernas resurser och få till stånd en samordning av dessa på bästa vis. Om detta görs klokt kommer ombudsrollen på sikt att kunna avvecklas.

Ska arbetet bli framgångsrikt måste ledningsgruppen aktivt och systematiskt stödja ombuden i denna process. Den måste mark-

nadsföra ombudens arbete och ge dem tillträde till de olika arenor som krävs för att få kontakt med rätt personer. Den måste ge ombudet legitimitet att agera på dessa områden och den måste dem vid stödjande konflikter. Utan detta stöd kommer man inte långt när man stöter på motstånd.

Som ombud kan man tänka på detta som en förhandlingssituation eller en konfliktlösningssituation. Som förhandlare vet man att varje bra lösning baseras på att man med sin motpart lyckas etablera ett gemensamt "vi" som lösningen ska bygga på – den förtroendeskapande processen. Därefter kan man ägna sig åt gemensam problemlösning. Som god konflikthanterare vet man att varje hållbar lösning bygger på att båda parter upplever sig som vinnare. Som strateg vet man att syftet är att tänka långsiktigt, ha fokus på de långsiktiga målen och veta när man inte ska ta strid. Samarbetet med offentliga myndigheter bygger till stor del på dessa principer.

För att kunna arbeta effektivt måste man kunna etablera förtroendefulla samarbetsrelationer med dem man kommer att ställa krav på. Relationen måste bygga på kunskapen om ombudets uppgift som pådrivare och representant för klienten. Risken är annars stor att man dras in i en kollegial samförståndslösning där organisationernas behov sätts före klientens. Detta kan vara ett särskilt problem i de fall då den närmaste chefen i den kommunala organisationen är den som påverkas starkast då man driver klientens ärenden. Risken för att ombudets fristående ställning hotas är inte obetydlig och kräver stor vaksamhet från ombudets sida och tydliga mandat från ledningsgruppen.

Ibland gäller det att bryta den mur av misstroende och rivalitet man kan mötas av. Ibland gäller det om att inte förföras av längtan till den kollegiala samhörigheten. Ett ombud måste ha en välutvecklad känsla för när det är klokt att driva en fråga hårt och när det är klokt att vänta, dra in bundsförvanter (intresseorganisationer) eller mobilisera ledningsgruppen för att få gehör för sina synpunkter.

Det finns några fallgropar att ramla i. Den första och mest uppenbara är att tappa humöret, tålmodet eller kontrollen och agera enbart emotionellt. Den andra är att ta de eventuella konflikter som kan uppstå personligt. En tredje fallgrop är att tappa modet till följd av kortsiktiga motgångar. Ett ombud måste känna

till de förutsättningar, processer och spelregler som gäller på olika arenor för att på bästa sätt kunna företräda klienten.

Samspelets olika faser

De flesta ombuden i landet beskriver efter den första tidens arbete att den offentliga sektorns chefers intresse för ombudsverksamheten är tämligen svalt. Det är begripligt mot bakgrund av hur pressad arbetssituationen för många av dessa chefer är. Det kan också förstås med tanke på var i arbetsprocessen ombuden befinner sig. Man kan se intresset och påverkansprocessen som ett antal olika faser eller stadier, med helt olika roller och reaktioner både från cheferna inom det offentliga systemet och från ombuden. Precis som i alla modeller är det viktigt att komma ihåg att faserna är en sorts teoretiska förenklingar. I verkligheten glider de naturligtvis in i varandra. Modellen illustreras också i figur 2, sid. 42.

1. *Informationsfasen* är starten på arbetet med svalt intresse och kanske viss rädsla för att ombudsarbetet ger nya kostnader. På handläggarnivån kan ombudet mötas av både positiva och negativa reaktioner. Allt från: ”skönt att någon äntligen tar sig an dessa svåra frågor” till rädsla för kritik och oönskad insyn. Det kan emellertid också finnas överdrivna förväntningar att ombudet ska åstadkomma mirakel eller ta sig an ”hopplösa fall”. Ombudets uppgift i denna fas är att informera om sina uppgifter, ge en rimlig förväntningsbild och väcka intresse för sitt arbete och se var det går att åstadkomma möjliga allianser.
2. *Smekmånadsfasen* kan sedan följa, men ibland kommer den inte alls. Den uppstår när ombud och ledning i gott samförstånd diskuterar mål, målgrupper, synsätt och grundläggande värderingar. Ofta kan man finna att man är överens om det mesta. I bästa fall ser cheferna i de offentliga organisationerna ombudens arbete som ett indirekt kvalitetssäkringsinstrument. Ombudets uppgift i denna fas är att göra arbetsuppgifterna tydliga och bygga fungerande relationer med beslutsfattare. Man brukar säga att man förebygger framtida konflikter genom att i god tid bygga upp goda relationer med den man kan tänkas få konflikter med.

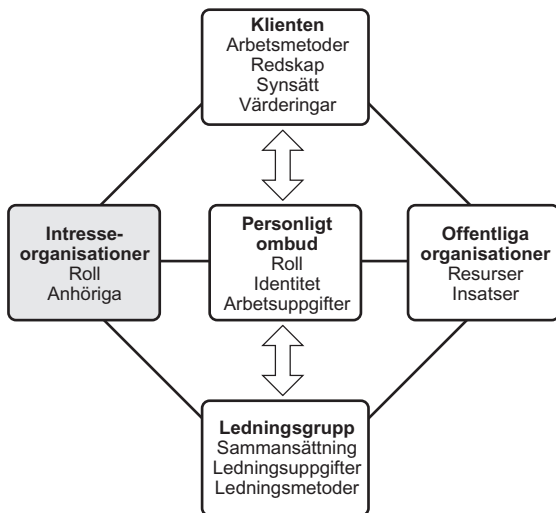
3. Under *påverkansfasen* börjar arbetet som ombud att ge effekt. Verksamheten har nu varit igång ett år eller så. Ombudet har arbetat med ca 10–12 klienter och arbetet har både givit effekt för klienter och, direkt eller indirekt, påverkat de offentliga organisationerna. Man har kanske hjälpt klienten att överklaga beslut med positivt resultat. Kanske har man fått till stånd åtgärder som påverkar både verksamhetsplanering och budgetutfall. Ombudets uppgift är nu dels att ute på fältet driva klientens frågor utifrån ett sakligt perspektiv, dels att försäkra sig om stöd från ledningsgruppen. Ombudet återkopplar ständigt till ledningsgruppen de systemfel av olika slag som gör att klienten inte får sina behov tillgodosedda.
4. Nästa fas kan vara *motståndsfasen*. Effekterna av ombudets arbete har nu lett till motstånd inne i de offentliga organisationerna. Arbetsformer och arbetsmodeller har kanske ifrågasatts. Ombuden har nu kanske varit verksamma under två år. Nu måste de få stöd av ledningsgruppen för de beslut och uppdrag de tidigare fått. De behöver fortsatt stöd av ledningsgruppen i sitt arbete på hemmaplan.
5. Sedan följer i bästa fall *genombrottsfasen*. Nu börjar de positiva effekterna av arbetet för klienterna att märkas, vilket kan komma att ge stöd för verksamheten. I gynnsamma fall kan man också se hur t.ex. vårdkonsumtionen och därmed också kostnaderna sjunker i takt med att klienterna får ett bättre stöd. I bästa fall leder också ledningsgruppens insatser för att informera, marknadsföra och ge legitimitet till att verksamheten accepteras. Nu är det kanske det tredje eller fjärde året av ombudsarbetet.
6. Den sista fasen är *etableringsfasen*. Nu uppfattas arbetet som ett naturligt, positivt och viktigt inslag. Risken är att man i detta skede uppfattas som så legitim att man dras in i den lokala behandlings- och rehabiliteringsstrukturen.

För att kunna arbeta effektivt måste ett ombud samarbeta med de offentliga organisationerna i de olika stadierna. Det är en uppgift som kräver:

- god kunskap om de olika organisationernas uppdrag, spelregler, regelverk, målgrupper och organisationskultur,

- god förmåga att kommunicera och förhandla för att uppnå de mål som behövs för att klientens behov ska bli tillgodosedda,
- god kunskap om hur man hantera konflikter så att båda parter känner sig som vinnare när konflikten är löst,
- god förmåga att tänka långsiktigt och taktiskt i tänkbara konflikter.

Intresseorganisationernas och de anhörigas roll



Det personliga ombudets värld

Allmänt

Det är självklart att de olika intresseorganisationerna har stor betydelse i ombudens arbete, både centralt och lokalt. De anhöriga och klienterna har kunskaper och erfarenheter som ingen annan kan förmedla. Dessa kunskaper är helt avgörande för att ombuden ska kunna utföra ett gott arbete.

Det finns dock några frågor som inte är helt okomplicerade och som kan orsaka problem om man inte är tydlig. Ibland finns det hos de lokala intresseorganisationerna stora förväntningar på vad de personliga ombuden ska kunna åstadkomma. Sådana förväntningar leder lätt till besvikelser. Ett annat problem är att det kan finnas oklara föreställningar om ombudens uppdrag, målgrupp och arbetsuppgifter. Det är viktigt att förmedla att ett ombud inte kan påverka eller förändra beslut som är juridiskt korrekta.

För en del anhöriga kan det vara svårt att acceptera att ombuden arbetar på uppdrag av klienten och har en relation direkt med denne. Det kan, om klienten så vill, innebära ett visst utestängande av anhörig. Detta kan upplevas som både svårt och kränkande för de anhöriga, t.ex. att drabbas av den sekretess som råder mellan ombud och klient eller att det är klienten och inte anhöriga som tillsammans med ombudet talar om vilka behov klienten har.

Det är oerhört viktigt att man som ombud hanterar dessa frågor med tydlighet, respekt och diplomati. Dessa exempel är klassiska mål- och intressekonflikter. Lösningen av eventuella konflikter måste ha som syfte att på kort sikt tydliggöra roller, gränser och ansvar, men att på lång sikt åstadkomma goda och fungerande relationer.

Erfarenheten säger att en öppen, rak och tät dialog mellan ombud och anhöriga och intresseorganisationer är en nyckel för att lyckas. Som ombud kan delta i möten och träffar, besöka träfflokaler och kanske ha en särskild kontaktperson i den lokala intresseföreningen.

Som ombud måste man också vara tydlig med att man arbetar på klientens uppdrag och inte på de anhörigas eller intresseorganisationernas uppdrag. Ett ombud ska även vara fristående i förhållande till olika intresseorganisationer. Det är viktigt att komma ihåg att intresseorganisationerna vare sig når ut till eller företräder alla psykiskt funktionshindrade. Ibland når de inte den riktigt tysta och svaga klientgruppen som idag inte har någon röst. Diplomati, respekt och lyhördhet är några nyckelord när man hanterar dessa frågor.

Intresseorganisationernas roll i ombudsarbetet

I det direkta ombudsarbetet fyller de lokala intresseorganisationerna en viktig uppgift. Ofta kan man som ombud arbeta genom och tillsammans med dem för att informera om och marknadsföra sitt arbete. Man får en bred kontaktyta gentemot många potentiella klienter. Man får också ökad trovärdighet gentemot klienterna eftersom samspelet med intresseorganisationerna kan bidra till att man får legitimitet som klientföreträdare.

Många ombud får sina klienter direkt eller indirekt genom intres-

seorganisationerna. Ibland möts de första gången där, ibland har klienten hört talas om ombuden via träfflokalen, ibland har klienten plockat upp en kvarlämnad broschyr.

Det kan också vara så att personliga ombud och intresseorganisationer kan agera gemensamt när det gäller förändringar för psykiskt funktionshindrade. Allt från boendestöd och meningsfull sysselsättning till träfflokaler.

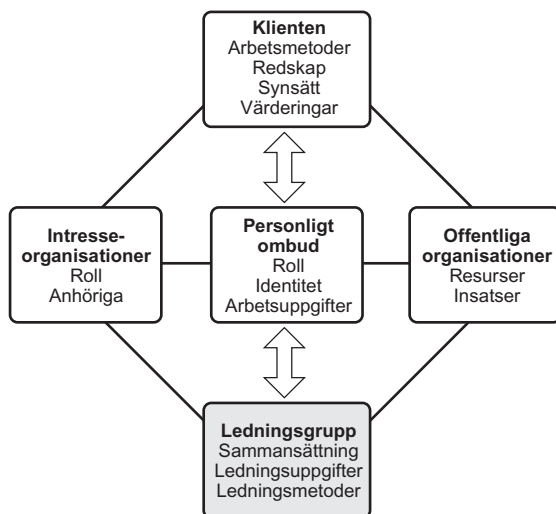
De anhörigas roll i samarbetet med ombuden

De anhöriga är en viktig resurs i arbetet med klienten. För många anhöriga kan kontakten med ett personligt ombud innebära att de för första gången på mycket länge kan slappna av och känna att de inte bär hela bördan. Det är ofta de anhöriga som är den första kontakten mellan ombud och klient. De känner klientens historia, men de har ofta också sin egen historia av oro, förtvivlan, svek och bitterhet.

Ibland står detta mellan dem och ombudet. Ibland måste de få berätta sin historia innan man som ombud på allvar kan börja arbeta med klientens behov. Som ombud gäller det att hantera detta med känslighet men också att sätta gränser. Lyssnandet kan fylla en funktion för att få en ingång i arbetet med klienten. Det gäller att definiera och finna ömsesidiga roller, att åstadkomma något som ska kunna bli ett fungerande framtida samspel och där klienten är huvudperson.

Som ombud får man inte heller blunda för att det finns anhöriga som har levt så länge med den psykiska sjukdomen att det kan bli svårt att se vad som är klientens behov och vad som är den anhöriges. Ombudets uppgift är att arbeta med klienten och på ett finkänsligt men ändå tydligt vis skilja klientens behov från de anhörigas. Denna process kan ibland uppfattas som smärtsam. Det kan vara svårt för anhöriga, som naturligtvis oroar sig för och bryr sig om klienten, att acceptera detta. Ett ombud måste då komma ihåg att uppgiften är att arbeta enbart för klienten. För att ombudet ska kunna upprätthålla sin trovärdighet både mot den enskilde klienten och alla andra tänkbara klienter är det viktigt att hålla på denna princip.

Ledning



Det personliga ombudets värld

Gränsöverskridande ledningsarbete

Enligt ombudens erfarenheter krävs det någon form av ledningsfunktion för att arbetet som personligt ombud ska bli framgångsrikt. Att fungera som övergripande ledning innebär lite förenklat två olika uppgifter, att styra ombudens arbete och att stödja det.

Det finns rikligt med erfarenheter om vad som krävs för att få en fungerande ledning, t.ex. Finsam- och Socsamförsöken liksom rehabilitering inom (proposition 1999/63).

Den övergripande ledningen av personligt ombudsarbetet bör ske i en ledningsgrupp med mandat att leda verksamheten. Detta oavsett var det direkta arbetsgivaransvaret för ombuden ligger och oavsett om verksamheten drivs i offentlig regi eller på entreprenad.

Ledningsgruppen bör vara allsidigt sammansatt. Den bör åtminstone bestå av representanter från kommun, landsting (psykiatri och primärvård), försäkringskassa och arbetsförmedling.

Intresseorganisationerna bör ha en viktig roll i ledningsarbetet (Socialstyrelsens Meddelandblad nr 14/00).

Det gränsöverskridande ledningsuppdragets fokus och faser

Ledningsarbetet har två helt olika inriktningar. Dels kommer det att riktas mot ombuden genom att ge dem uppdrag, formulera mål, fatta prioriteringsbeslut och följa upp och utvärdera ombudens arbete. Dels kommer det att riktas mot de olika offentliga organisationerna för att bana väg för ombudens arbete genom att skaffa resurser, marknadsföra arbetet, ge det legitimitet, bidra till att lösa problem och hantera konflikter som kan uppstå. Slutligen ska den ta beslut om förändringar inom de egna organisationernas sätt att arbeta.

Man kan föreställa sig en modell enligt vilken ledningsgruppens arbete genomlöper ett antal olika faser (se även figur 2, sid. 42).

1. I *tillblivelsefasen* bildas ledningsgruppen och dess medlemmar identifieras. Nu bestämmer man vilka frågor som kan bli aktuella, vilka resurser som behövs för att ombudsarbetet ska kunna utföras och man formulerar verksamhetens övergripande syfte och mål.
2. Under *förberedelsefasen* identifierar man kravprofilen på ombuden, man hanterar frågor som berör arbetsgivaransvar, lönefrågor och anställningsförfarande. Man skaffar lokaler och nödvändig utrustning för ombudsarbetet. Nu inleds också en förberedande marknadsföring av verksamheten i de olika organisationer man representerar.
3. I *start- och uppdragsfasen* (som sammanfaller med start- och pionjärfasen för ombuden) formulerar och definierar ledningsgruppen uppdrag, mål, målgrupper, prioriteringsregler, mandat etc. I dialog med ombuden fastställs detta som en grund för det inledande arbetet. Det är oerhört viktigt att ledningsgruppen marknadsför ombuden på de olika offentliga arenorna och att ombuden ges tillträde till de olika organisationerna.

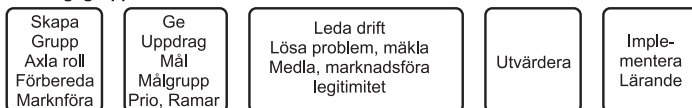
4. När verksamheten kommit igång kan man säga att ledningsgruppen kommer in i ett *kontinuerligt ledningsarbete*. Då har ombudsarbetet börjat påverka de olika organisationernas arbete. Ledningsgruppen ska nu med ombuden föra en kontinuerlig dialog om hur arbetet framskrider, hur arbetsmodellen utvecklas, vad som fungerar bra och vad som fungerar mindre bra. Ledningsgruppen har emellertid också en betydande uppgift att i sina olika organisationer se till att det eventuella motstånd som uppstår kan hanteras konstruktivt.
5. När ombudarbetet fått fotfäste och arbetsmodellen utvecklats och reviderats och börjat slå igenom lokalt är det viktigt att ledningsgruppen utvärderar arbetet. *Utvärderingen* ger underlag för kommande beslut. Sådana beslut kan gälla det konkreta ombudsarbetet men också olika sätt att förändra arbetet i de offentliga organisationerna. Då har ledningsgruppen också ett *implementeringsuppdrag* att genomföra.

Tre parallella förlopp

Man kan sammanfatta ombudsarbetet och dess ledning genom att beskriva det som tre parallella förlopp som växelspelar med varandra: ombudens arbete, effekterna av detta på de offentliga organisationerna och ledningsgruppens arbete.

Figur 2

Ledningsgrupp



Samspel offentliga organisationer



Arbetet som PO



Om dessa tre förlopp inte harmonierar, kan det uppstå betydande svårigheter i ombudens arbete. Om ombuden inte får till stånd ett bra samspel med de offentliga organisationerna blir den långsiktiga effekten av arbetet liten. Om ledningsgruppen inte hittar sin styrande och stödjande roll får ombuden svårt att hantera tillträdes- och legitimitetsfrågorna gentemot till de offentliga organisationerna.

Ledningsgruppen

Ledningsgruppen bör vara partssammansatt (se Socialstyrelsens Meddelandeblad 14/00). I gruppen bör ingå beslutsfattande chefer på hög nivå inom respektive myndighet eller personer med fulla mandat att fatta beslut, som vid sittande bord kan ta ställning till övergripande styrfrågor. Ett skäl till detta är att ombudsarbete tämligen snart leder till konsekvenser för olika berörda myndigheter, deras arbetsformer, prioriteringsregler etc. Ett annat skäl är att för att ombuden ska kunna genomföra sitt arbete måste de få tillträde till de olika offentliga organisationerna. Därför måste ledningsgruppen ge sådana mandat.

Ombuden bör av olika skäl inte vara medlem i ledningsgruppen. De kan kallas som föredragande, delta i en dialog, vara en kunskapskälla eller för att avrapportera. Kanske kan de rentav vara adjungerade, om skälen är genomtänkta.

Uppdrag

För att ombuden ska kunna utföra sitt arbete på bästa sätt är det viktigt att uppdraget är klart definierat: tydliga mål, tydliga avgränsningar av och prioriteringar inom målgruppen samt tydliga förutsättningar och mandat för att lösa uppgiften och som står i paritet med målen och målgruppen.

Genom ett tydligt uppdrag med tydliga mål blir arbetet som personligt ombud avgränsat i förhållande till alla andra arbetsuppgifter. Det hjälper också ombuden att definiera sin roll och sitt uppdrag i förhållande till andra och det ger dem också möjlighet att

koncentrera arbetet på rätt frågor. Det är också viktigt att veta vilka förväntningar ledningsgruppen har på ombuden. Hur många klienter förväntas man som ombud arbeta med per år, hur stort marknadsföringsansvar har ombuden i förhållande till ledningsgruppen osv. I uppdraget bör kanske också formuleras vilken form av resultatrapportering ledningsgruppen förväntar sig av ombuden. Vill man ha en systematisk rapportering av alla de systemfel som ombuden upptäcker i sitt arbete?

Ett tydligt uppdrag ger ombuden ramar att arbeta inom och frihet att inom dessa ramar besluta hur arbetet ska läggas upp. Ett tydligt uppdrag ger klara signaler till alla samarbetsparter. De vet vad de kan förvänta sig och vad som ligger utanför uppdraget. På så sätt minskar risken för orealistiska förväntningar och missförstånd.

Praktiska saker som behövs för arbetet är telefon, dator, lokal, internet m.m. Dessutom behövs också mandat från ledningsgruppen för att ombuden skall kunna verka på de olika platser där ledningsgruppens medlemmar har sitt ordinarie arbete. Det kan även gälla möjligheten att medverka på arbetsplatsträffar, delta på läkarmöten eller informera om ombudsverksamheten på en fortbildningsdag. Uppdraget bör vara skriftligt.

Prioriteringsfrågan

Att avgränsa och prioritera den målgrupp som ombuden ska arbeta med är en av de viktigaste uppgiften för ledningsgruppen. Ett sådant beslut bör ledningsgruppen fatta efter dialog med ombuden som i regel har en betydande kunskap om personer med psykiska funktionshinder och deras behov.

I början är köproblemet sannolikt litet, men det kan vara viktigt att tidigt fatta avgränsningsbeslut om målgruppen. I det generella beslutet för personliga ombud (Socialstyrelsens Meddelandeblad 14/00) anges att målgruppen består av dem de som har funktionshinder som innebär ett omfattande och långvarigt socialt handikapp som medför stora hinder för ett fungerande vardagsliv och som har komplexa behov av vård, stöd och service och behov av kontakt med socialtjänst, primärvård och/eller den specialiserade

psykiatrin (utan krav på diagnos) och andra myndigheter. Och som inte fått sina behov tillgodosedda utifrån den lagliga rätt de har.

Denna generella formulering har givit upphov till påståenden om exempelvis att personer som har god man eller boendestöd-jare etc. inte har rätt till ombud. Detta är fel.

Det kan vara så att det av kunskaps- och kompetensskäl, eller andra skäl, finns personer som ombudet inte kan arbeta med. Det är därför viktigt att ledningsgruppen, som stöd för ombudsarbetet, fattar beslut om eventuella avgränsningar av målgruppen.

Så småningom kommer man kanske att ställas inför det faktum att antalet personer som behöver och önskar ombud är fler än vad ombuden kan ta hand om. Då krävs någon form av prioriteringsbeslut. Sådana beslut är svåra. Om ledningsgruppen inte tar dessa beslut kommer de att avgöras på dag-för-dag-basis av de enskilda ombuden.

Flera ledningsgrupper för po-verksamheter i landet har med utgångspunkt i reformen med personligt ombud valt att prioritera de mest utsatta. Andra har valt att prioritera unga psykiskt funktionshindrade (ofta under 25 år) för att minska risken för kronifiering. Ytterligare andra har valt att sätta psykiskt sjuka med minderåriga barn i första rummet. På något ställe har man dessutom en sorts "akutkö" för ärenden som kräver omedelbart ingripande, t.ex. för att förhindra en vräkning eller hantera ett överklagande.

För att på sikt få ett effektivt arbete bör man fatta sådana principbeslut. De kommer förmodligen att variera mellan landets olika kommuner, men de är viktiga.

Förankring och marknadsföring

Arbetet som personligt ombud måste förankras och marknadsföras. Det är klokt att göra en särskild marknadsförings- eller förankringsplan. Det gäller att identifiera de olika organisationer och platser där man som ombud bör bli känd och betrodd, från offentliga organisationer, via intresseorganisationer till bibliotek och media. Det är ju genom att bli kända som en resurs i det lokala samhället som ombuden kan göra nytta.

En arbetsfördelning bör göras mellan ombuden och ledningsgruppen i marknadsföringsarbetet. Viss grundläggande marknadsföring för arbetet måste ledningsgruppens medlemmar göra på hemmaplan för att ombudsarbetet ska vinna genomslag och trovärdighet. Annat arbete kan och bör genomföras av de enskilda ombuden. Det kan vara klokt att de personliga ombuden gör ett förslag till marknadsföringsplan som diskuteras med ledningsgruppen och därefter fastställs.

Ett sådant här arbete blir aldrig klart. Det finns ombudsverksamheter som fortfarande efter tio år inte är kända av alla lokala instanser. En orsak är att det är så många man måste bli känd hos. Det är inget ovanligt att ombud har mer än hundratalet olika kontaktytor i sitt arbete. Det betyder att marknadsföringsarbetet måste prioriteras noga av ombuden så att de inte drunknar i det och inte har tid över för att arbeta med klienter.

Som ombud måste man också fundera över vad olika grupper behöver veta om verksamheten. Det finns några frågor som är gemensamma för de flesta sammanhang. Man måste lära ut vad personligt ombudsverksamheten innebär och vilka uppgifter ombuden har. Man måste få bort mytbildningar och felaktiga förväntningar om uppgiften och hitta framtida samspels- och samarbetsformer. Med offentliga myndigheter måste man försöka förebygga och undvika framtida konflikter och med intresseorganisationerna måste man finna ut hur man ska samarbeta för att hitta och få kontakt med framtida klienter, t.ex. den dolda och tysta gruppen.

Det är bra att göra enkla mallar för vad ombuden vill ta upp med olika grupper då de ska marknadsföra och förankra arbetet. En annan sak man tidigt lär sig som ombud är att man många gånger förankrar bättre genom att lyssna än att prata genom att ställa frågor så att man kan berätta om det som människor vill och behöver veta, hellre än att slaviskt följa den egna informationsmallen.

Svårigheterna i arbetet är många. En är att hinna med detta arbete som kolliderar med alla andra arbetsuppgifter. En annan fara är att man marknadsför planlöst och osystematiskt, så att det inte når de viktiga instanserna först.

Den fristående ställningen

Grunden för arbetet som personligt ombud är att ha en fristående ställning i förhållande till andra aktörer. Det unika i rollen är att man arbetar med klienten som uppdragsgivare. Som ombud ska man kunna stå fri från svåra frågor om t.ex. klientens rättigheter, som kan stå i ett motsatsförhållande till kravet att hålla en given budget.

Det är därför viktigt att ledningens uppdrag till ombuden kommer från en allsidigt sammansatt ledningsgrupp med tydliga ledningsmandat. Det är grunden för trovärdighet och att lyckas med klientarbetet.

Ett ombud som är kommunalt anställd bör inte ha vare sig en ledningsgrupp eller vardagsledning i arbetet som är direkt kopplade till det socialpsykiatriska uppdraget. Det skulle snart kunna sätta ombudet i omöjliga situationer i förhållande till arbetsgivaren, inte minst då arbetet kommer in i påverkans- och motståndsfaserna. En lösning på det problemet kan vara att ombudet lyder direkt under, t.ex. socialchefen eller kommundirektören.

Vad kan leda till framgång och vad kan stå i vägen?

Framgångsfaktorer

I stort

- en ledning som ger tydliga styrimpulser i form av mål, uppdrag, målgrupper, prioriteringar och stöd, ger möjlighet att komma in på de offentliga områden där man som ombud behöver vara som ombud för att lyckas i sitt arbete och som fungerar som medlare och brobyggare då det uppstår svårigheter att agera på dessa områden,
- att ombuden lyckas skapa goda relationer med de offentliga instanserna och intresseorganisationerna, tydliggöra sin roll och sitt uppdrag samt utifrån detta bygga ett fungerande partnerskap med dessa aktörer. Man måste lyckas med att marknadsföra sig själv och sitt uppdrag,
- att man som ombud är uthållig, har tålamod och inte för bråttom i sitt arbete vare sig på klientnivå eller då det gäller att påverka de offentliga organisationerna. Detta bör kombineras med en blandning av flexibilitet och diplomati och förmåga att driva frågor och kunna veta när det är det ena eller det andra fungerar bäst,
- att ombuden lyckas åstadkomma och vårda ett stödjande och utvecklande kollegialt nätverk samt få tillgång till en handledning både som stödjer klientarbetet och förmågan att hantera alla de olika parallellprocesser man hamnar i.

I arbetet med klienten

- att man som ombud lyckas skapa en förtroendefull relation med klienten som utgör det viktigaste kapitalet i den gemensamma arbetsrelationen. För att lyckas med detta måste man som ombud klara balansgången att samtidigt vara både genuin, medkännande och personlig och professionell och gränssättande,
- att ombuden tillägnar sig och utvecklar en konkret arbetsmetodik som också dokumenteras och ständigt har dialog om med kollegor och handledare

- att ständigt vara i fas med klienten. Det är klienten som banar väg och som formulerar vad som är problem och vad som är behov, inte ombudet,
- att man som en god förhandlare lyckas med att driva sakfrågorna i klienten intresse hos olika myndigheter och inte ta motståndet personligt och därmed försvåra framtida samarbete.

Hinder och svårigheter man kan stöta på

I stort

- man lyckas inte etablera en fungerande relation med de offentliga organisationerna – förankringen har inte lyckats,
- de offentliga organisationerna ser inte arbetet som personligt ombud som viktigt,
- det finns en brist på kunskap om personliga ombud, t.ex. bland myndigheter, och föreställningar om uppdraget som skapar felaktiga förväntningar, kanske en rädsla att bli kritiserad och granskad, men kanske också orealistiska förväntningar på vad ett ombud kan utföra,
- intresseorganisationerna har orimliga förväntningar på vad ett personligt ombud kan uträtta och blir därför besvikna,
- man har inga tydliga mandat eller uppdrag att arbeta utifrån på grund av en otydlig eller icke fungerande ledningsgrupp.

I arbetet med klienten

- klientens behov beskrivs olika av anhöriga och klienten själv, vilket kan leda till konflikter,
- man har svårt att avsluta sitt arbete med klienten. Det väcker oro hos både ombudet och klienten. I all synnerhet då man vet att ingen annan aktör tar över ansvaret,
- klienten har förväntningar som inte överensstämmer med dem som ombudet kan motsvara.

Dilemman

Det finns också ett antal dilemman eller svåra frågor man som ombud kan tvingas ta ställning till, och som man därför måste tänka över i förväg.

- När kan det bli aktuellt att bryta sekretessen mellan ombudet och klienten? Endast då man rent juridiskt är skyldig att bryta sekretessen, eller finns det andra situationer? Hur bör man då gå till väga?
- Hur ska man åstadkomma en bra samverkan med de anhöriga utan att svika klientens förtroende? Vad är "rätt sorts" öppenhet i denna fråga?
- Hur kan man på ett bra sätt agera "i blindo" med en klient när man saknar information om klienten, t.ex. sjukdomshistoria, eller "farlighet"? Hur mycket behöver man egentligen veta för att kunna utföra sitt arbete?
- Hur ska man strukturera sitt arbete med klienten, arbetstider, kontor etc., så att man å ena sidan inte blir en jourhavande medmänniska eller psykakut och å andra sidan inte en konventionell behandlare?

Misstag att undvika

- Var inte för hjälpsam, risken att ta över för mycket och skapa ett nytt beroendeförhållande och en ny hjälplöshet är stor.
- Lova inte sådant som inte med säkerhet går att hålla. Det är bättre att överraska positivt än att göra någon besviken. Förespegla inte heller vare sig en närhet eller en längd på relationen med klienten som inte går att hålla och som går utanför den professionella ramen.
- Slarva inte över den relationsskapande fasen i arbetet. Man kommer inte längre än vad relationen bär. Här gäller i högsta grad att skynda långsamt. Det är klientens behov och förmåga som avgör takten inte ombudets eller ledningsgrupps behov av snabba resultat.

- Man brukar säga att det första som går förlorat i en misslyckad förhandling är det egna tålamodet och omdömet. Lär in ett förhållningssätt och en teknik att inte tappa besinningen eller bli arg i mötet med klienter, handläggare och ledningsgrupp.
- Var vaksam med var gränsen går mellan de anhörigas behov och klientens. Ett ombud arbetar på klientens uppdrag.
- Var noggrann med språkbruket inte bara i kontakter med klienten utan även vid samtal om klienten. Försök undvika det behandlande, psykiatriserande språkbruket. Prata inte i diagnoser eller vårdtermer utan hellre i mänskliga behov.

Tips i stället för manual

Det går inte att göra någon manual för hur man arbetar som personligt ombud. Variationerna i landet är för stora för att detta skulle vara önskvärt eller ens möjligt. Däremot finns det ett antal saker som sannolikt kommer att öka tyngden i arbetet som ombud.

1. Gör en genomtänkt marknadsförings- och förankringsplan där rollfördelning mellan ombud och ledningsgrupp är tydlig.
2. Dokumentera metodiken i det dagliga arbetet och utveckla metodiken genom ständig dialog med kollegor, ledningsgrupp och handledare.
3. Bli inte förlamad av att ledningen för verksamheten inte kommit igång på allvar. Formulera det egna uppdraget med förslag till mål, målgrupp och prioriteringar och få det accepterat.
4. Börja i det lilla och pröva. Det går inte att tänka ut allt i ombud-sarbetet i förväg. Men det man bör göra är att ständigt utvärdera vad som leder till framgång och vilka hinder som måste undanröjas. Pröva, reflektera, revidera och pröva igen – att som ombud fungera i en lärande organisation.
5. Definiera noga den nya rollen. Behåll all tidigare erfarenhet in i uppdraget, men medvetandegör vilka mönster, förhållningssätt och beteenden som måste förändras för den nya uppgiften.

6. Bygg och vårda nätverk, de kollegiala nätverken med ombud som kan ge kunskap och stöd samt alla de olika aktörer man måste ha ett fungerande samarbete med för att kunna bistå sina klienter.
7. Se till att få utbildning, kompetensutveckling och handledning för arbetet, dels för att få påfyllning och näringstillförsel, dels för att utveckla rollen och metodiken i arbetet.
8. Se till att få de förutsättningar som uppdraget kräver, både praktiska, kunskapsmässiga och ledningsmässiga.
9. Upprätta en checklista vid första mötet med klienten för att vara säker på att få med allt som är viktigt.

Lästips

Förslag på litteratur

Agrell, A, Evelius, K, Lagerlund, K. *Lagstiftning med den psykiskt funktionshindrade i fokus*. Schizofreniförbundet.

Forsberg, G och Wallmark, J. *Nätverksboken – om mötets möjligheter*. Liber.

Hyden, L-C. *Psykiatri, Samhälle och Patient. Psykisk sjukdom i ett socialt och kulturellt perspektiv*. Natur och Kultur.

Lundin, L, Ohlsson, O S. *Psykiska funktionshinder – stöd och hjälp vid kognitiva funktionsstörningar*. Cura Bokförlag, 2002.

Malm, U (red). *Case Management – Evidensbaserad integrerad psykiatri*. Studentlitteratur.

Mathiesen, T. *Den dolda disciplineringen. Makt och motmakt*. Bokförlaget Korpen.

Mosher, L. *Socialpsykiatri – en praktisk handbok*, Bonnier Utbildning.

- Nordén, H. *Änglar och demoner – röster om psykiatrireformen*. Kommentus Förlag & RSMH.
- Ohnstad A. *Det goda samtalet*. Studentlitteratur.
- Printz, A. *Psykiskt funktionshindrades ställning i samhället – en rättshandbok*. Norstedts Juridik.
- Seikkula, J. *Öppna samtal – från monolog till levande dialog i sociala nätverk*. Mareld.
- Simmons, A. *Övertyga, övertala, påverka. Berättelsen som pedagogiskt verktyg*. Svenska Förlaget.
- Socialstyrelsen. *Christian och Helge. Bilder från arbetet som personligt ombud i Kristianstad*. 2002.
- Socialstyrelsen. *Personligt ombud – Teser och Tips*. 2002.
- Socialstyrelsen. *Psykosociala insatsers effekter för personer med psykiska funktionshinder – en kunskapsöversikt*. 2003.
- Socialstyrelse. *Välfärd och valfrihet? Utvärdering av 1995 års psykiatrireform*. 1999
- Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet. *Konsten att förmedla hopp, ha is i magen och stå kvar. Idéskrift om samverkan och stöd till människor med psykisk ohälsa*. 2002.
- Topor, A. *Återhämtning från svåra psykiska störningar*. Natur och Kultur. 2001.

