

Att ge och ta uppdrag

Av Gunnar Törngren

Inledning

Att ge och ta uppdrag förekommer överallt i samhället där människor är inblandade. Alla verksamheter ägnar sig på ett eller annat sätt åt att ge och ta uppdrag. Så även socialförvaltningar som ofta ger uppdrag i olika syften. Det kan vara handledning till personalen, p-gruppsledare, behandlare, kontaktfamiljer, stödresurser av olika slag, familjehem, tjänster från institutioner och så vidare. Alla som exempelvis utför en utredning, driver ett projekt, eller har en samtalskontakt har åtagit sig någon form av uppdrag – mer eller mindre uttalat. Det kan givetvis både ges och fås uppdrag inom den egna organisationen, såväl på allt från en organisationsnivå till enstaka människor emellan, som mellan enheter. Mycket i dessa uppdrag, oberoende av dess innehåll, är förbluffande lika.

Den här texten handlar primärt om de uppdrag som ges och tas utifrån socialtjänstens arbetsområden. En förhoppning är att den ska vara användbar även i andra fall då uppdrag ges. Den är ingen analys av om/när uppdrag bör ges eller inte, den tar inte ställning till om man exempelvis bör satsa på "vård på hemmaplan" eller ej. Syftet är att stimulera till diskussion på arbetsplatserna om *hur* vi gör själva "hantverket" i samband med uppdrag. Förhoppningsvis kan den vara användbar och stimulera till tankar och diskussion inom detta ämne. Självklart är det heller ingen sanning i att "det är så här det fungerar med uppdrag" utan en utgångspunkt, ett perspektiv, ur vilken uppdragssituationen kan betraktas.

Den formella och juridiska gången i uppdrag som gäller formell och juridisk ansvarsfördelning, upphandling, LoU, delegation och liknande finns väl beskriven i annan litteratur, och kommer därför inte att behandlas här. I stället ligger tonvikten på vad man kan ha nytta av att fundera över, när man rent praktiskt står inför ett uppdragsgivande och/eller tagande.

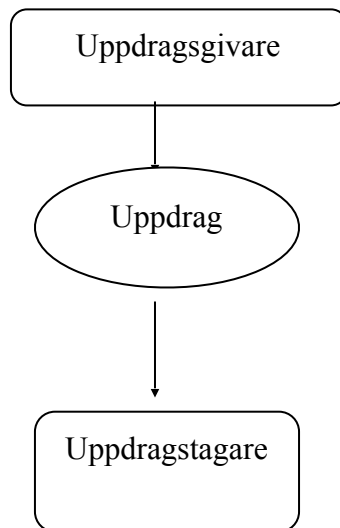
Varför ger man uppdrag?

För uppdragsgivaren handlar uppdragsgivandet om någon form av tjänst som man inte vill, kan eller av olika skäl valt att inte utföra själv. Skälen till att man inte utför tjänsten själv kan variera, ofta handlar det om ekonomiska skäl, att någon annan besitter en viss kompetens, ideologiska skäl, tidsmässiga skäl och så vidare. Även om vi kan se en trend för närvarande med större eller mindre satsningar på "vård på hemmaplan" så innebär detta ingen skillnad ur en uppdragsaspekt mer än att uppdragstagaren delvis är en annan än den traditionella.

För uppdragstagaren kan det ofta handla om att man bygger hela eller delar av sin verksamhet på att få uppdrag. Som uppdragstagare är det därför viktigt att uppdragsgivaren är nöjd med uppdragets utförande för att verksamheten ska kunna fortgå. Även som uppdragstagare har man en viktig del i hur uppdraget formuleras och det är - och måste vara - uppdragstagarens uppgift och ansvar att hjälpa till att formulera uppdraget så att det blir begripligt för såväl uppdragstagaren som andra inblandade, och därmed skapa de bästa förutsättningarna för uppdragets utförande.

Parter och roller

Varje uppdragssituation innebär till sin karaktär att det finns vissa parter, eller roller, inblandade. Det mest självklara är att det finns någon som har rollen av att vara *uppdragsgivare*. Dennes uppgift är att på något sätt ge ett *uppdrag* till någon annan part, en eller flera personer, som därmed är *uppdragstagare*. Detta är den enklaste grundstrukturen och det mest minimala som behövs för en uppdragssituation. Den kan illustreras som följande:



I praktiskt arbete är dock situationen vanligen betydligt mer komplex än den ovan beskrivna. Tillbaka till uppdragsgivaren: Ofta förekommer flera parallella uppdragsgivare, varvid man vanligen kan placera dessa i någon form av hierarki (primär-, sekundär-, tertiär- osv, uppdragsgivare). I de fall det då det finns fler uppdragsgivare är det ofta en fördel om man har klart för sig hur dessa hierarkiskt kan ordnas, vem som ska vara nöjd i första hand? Vidare kan andra agera som om de vore uppdragsgivare, fast de inte är det och därmed komplicera situationen ytterligare. Mer om det senare.

Ett *uppdrag* kan sägas vara en arbetsuppgift (av viss betydelse) som någon tilldelas för utförande under viss tidsrymd¹. Något som någon ska göra åt/för någon annan. Grundprincipen är oftast att när uppdraget är rätt utfört ska uppdragsgivaren vara nöjd. Inom socialt arbete tycks det finnas fyra huvudsakliga grundtyper för detta, vilka redovisas i senare kapitel.

Uppdragstagaren har som uppgift att utföra det avtalade uppdraget. I vissa fall ingår speciella kriterier runt hur uppdraget ska utföras, inom vilken tidsram, till vilken kostnad och så vidare. Uppdragsgivaren ger alltså uppdragstagaren ett uppdrag som ska utföras till uppdragsgivarens belåtenhet. Men det ankommer ytterst på uppdragstagaren att se till att uppdraget är begripligt och ta ställning till om han/hon är beredd att åta sig uppdraget.

Vanligt är även att det finns andra personer inblandade i dessa sammanhang:

Målperson är den person som uppdraget gäller. Uppdragsgivare och målperson kan vara samma person, exempelvis när någon söker terapi för egen del och betalar själv, men är långt ifrån fallet i mycket av socialt arbete. Vanligare är i stället att socialtjänsten ger uppdrag gällande en klient/

¹NSO: Nordstedts svenska ordbok
www.gunnar-utbildning.se

familj. Klienten/familjen är i det fallet den enhet som benämns som målperson, den enhet där uppdraget är att åstadkomma någon form av förändring.

För att uppdragstagaren ska kunna utföra sitt uppdrag kan denne behöva ett antal *resurspersoner* till sin hjälp. Det finns nästan alltid fler mer eller mindre involverade personer, anhöriga, föräldrar eller andra som kan vara till hjälp. Vanligtvis är dessa till stor hjälp i arbetet, ofta kan inte ens uppdraget utföras utan deras hjälp.

Vidare finns ofta även andra som har ett intresse av förändring gällande målpersonen, men som inte primärt finns med i förändringsarbetet. Det kan vara människor som gör en anmälan, har synpunkter på hur uppdraget ska utföras, men är inte och kan inte vara, uppdragsgivare och inte heller är resurspersoner. Denna roll benämns här som *aktiva intressenter* ²

Det är alltså inte ovanligt att parter som vare sig är eller kan vara uppdragsgivare till socialtjänsten, formulerar önskemål om uppdrag till socialtjänsten, vilket inte sällan betraktas som "beställningar" och understundom leder till viss irritation. Det kan vara oroliga grannar, anhöriga, andra myndigheter, skolan eller andra institutioner.

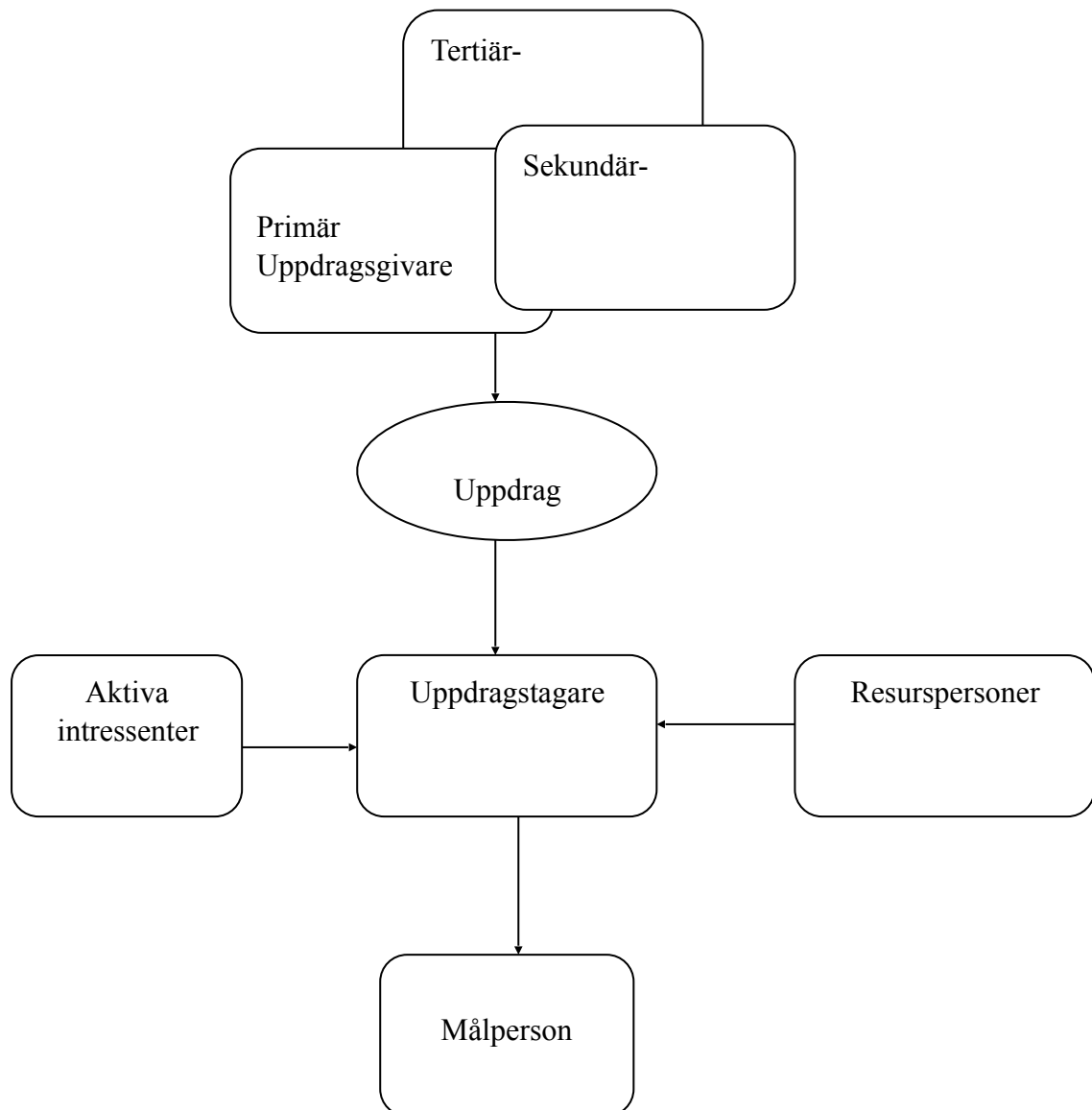
Aktiva intressenter är alltså de som inte äger "rätt" att göra denna form av beställning till socialtjänsten. Däremot har de givetvis rätt att informera socialtjänsten. För socialtjänstens vidkommande innebär det att informationen har kommit till nämndens kännedom och utifrån det kan man vara skyldig att agera (vanligtvis utreda).

Detta är inte en ovanlig situation och den gör livet surt för många socialarbetare. Den har sin grund i det strukturella fel som ligger i denna typ av "beställningsuppdrag". Det är ofta svårt för den enskilda socialsekreteraren att gå emot andra myndigheter eller institutioner. Hur många socialsekreterare har väl inte suttit i möten där ett helt elevvårdsteam tillsammans med elevens nätverk har ställt press på socialsekreteraren att å det snaraste göra en insats eller åtgärd?

Det är dock viktigt att komma ihåg att den aktiva intressenten inte agerar på detta sätt för att göra livet surt för socialarbetaren - tvärt om, man försöker lösa en svår situation på det bästa (eller enda) sätt man kan komma på. Ofta har man i dessa fall en idé om lösning, alltså vägen mellan problemet och målet. Tonvikten läggs ofta på just den egna idén om lösning, snarare än på problemet eller målet vilket gör att det kan bli svårare att hitta alternativa lösningar. Risk finns att det utvecklas till en kamp om "beställningen" i stället för att man enas om hur målet ska kunna uppnås på bästa sätt.

² Såväl AGS-gruppen som Olson & Petitt har i sina uppdragsmodeller även med rollen "påputtare". Det kan diskuteras huruvida det är lämpligt i sammanhanget pga. dess negativa konnotation. Olson & Petitt (se litt) använder begreppet påskjutare men även mot detta ord kan finnas invändningar. Författaren har diskuterat detta med Ernst Salamon och kommit fram till att det kanske mest relevanta begreppet skulle vara "**aktiv intressent**". Författarna har medvetet uteslutit rollen påputtare/aktiv intressent ur texten eftersom dessa personer alltid är resurser i klientarbetet.

Sammanhangen kan skissas enligt bilden. Skissen är dock grovt förenklad eftersom det alltid handlar om en växelverkan:



Vem är uppdragsgivaren?

Rollerna (uppdragsgivare av olika slag, aktiv intressent och så vidare) är inte alltid självklara eftersom vi ofta väljer roller utifrån vår egen världsbild. Sålunda kan t.ex. socialtjänsten se sig som primär uppdragsgivare vilket även klienten, dess föräldrar, anmälaren, skolan och vem som helst kan göra.

Att socialtjänsten är primär uppdragsgivare är inget självklart faktum och kan på goda grunder diskuteras - exempelvis i de fall då någon söker ekonomiskt bistånd för att få komma till någon form av behandling. I dessa fall kan den enskilde erhåller bistånd med vilken denne själv betalar behandlingen (även om pengarna skickas direkt, utan en praktisk inblandning av klienten). Insatsen är frivillig och kan avbrytas när som helst av klienten som även definierar det konkreta uppdraget. Trots invändningar av denna typ betraktas ändå socialtjänsten som den primära uppdragsgivaren. Men uppdraget är i dessa fall ofta ett så kallat delegerat uppdrag (som i bland får till följd att rollerna kan vara svårtolkade). Detta innebär att det är socialtjänsten som är primär uppdragsgivare även om socialtjänsten ger någon annan part i uppdrag att formulera ett uppdrag!

Den uppdraget gäller

I den ovan beskrivna modellen för uppdragsgivande ges målpersonen inget större utrymme. Därmed inte sagt att dennes synpunkter inte är viktiga - tvärt om. Mycket tyder på att den kanske mest avgörande faktorn för att ett uppdrag lyckas är att målpersonen, klienten, och även i många fall dennes anhöriga verkligen står bakom uppdraget. Att uppdraget är förenligt med klientens mål tycks alltså vara en av de viktigaste grundförutsättningarna för ett lyckande.

Här bör även nämnas att målpersonens ålder har stor betydelse i sammanhanget. Spädbarnets mål kan vi bara anta, den vuxnes kan vi vanligen lätt fråga om. Ju mindre barn det handlar om desto viktigare blir föräldrarnas bedömningar, problem- och målformuleringar. Av denna anledning bör det delegerade uppdraget inte förringas.

Det finns även tecken som tyder på att chanserna för ett uppdrags lyckande står i direkt relation till hur många av de direkt eller indirekt berörda som tycker att uppdragets utformning är en bra idé.

OM UPPDRAGET

Hur fungerar uppdragsgivandet?

Att ge ett uppdrag är inte alltid lätt. Till och med termen att "ge" ett uppdrag kan vara lite missvisande eftersom den vanligaste situationen är att uppdragsgivare och uppdragstagare tillsammans verbalt konstruerar ett uppdrag, ofta i samverkan med eventuell målperson eller andra inblandade. Det ligger alltså i båda dessa parter intresse att uppdraget blir begripligt, tydligt och klart, även om det är uppdragstagarens yttersta ansvar. Allt detta för att uppdragstagaren inte ska behöva fantisera ihop ett eget uppdrag.

Oklara uppdrag leder lätt till svårigheter när uppdragets utförande ska utvärderas. Det är en fördel att vara noggrann så att uppdraget blir möjligt att utföra, att man vet vad som ska göras och att man ska vet när det är utfört. Med andra ord: uppdragstagaren ska veta vad uppdragsgivaren (och eventuellt andra inblandade) kräver för att vara nöjd.

I uppdraget formuleras vad som ska göras. Det parterna bör vara maximalt noggranna med är beskrivningen av hur det ska se ut när uppdraget är slutfört, inte en beskrivning av läget innan uppdraget utförts.

Det är vanligt att fastna i en orsaks- eller problembeskrivning när man tror att man ger ett uppdrag. Denna kan givetvis innehålla relevanta frågor för uppdragstagaren och är frågeställningar som uppdragstagaren kan behöva få besvarade för att veta om denne ska åta sig uppdraget eller ej, eller möjligen för att få ledtrådar om hur uppdraget ska utföras. De är dock något helt annat än uppdraget!

Några vanliga frågor som ofta kan vara till hjälp vid formulering av uppdrag:

- Hur märks det (i beteendetermer) att uppdraget är utfört?
- Vad, specifikt, ska uppdraget resultera i?
- Hur lång tid avser uppdraget?
- Är uppdragsgivare, uppdragstagare och målperson överens?
- Resurspersonernas inställning?
- Är uppdraget realistiskt?
- Hur och när ska utvärdering ske?

Generellt kan alltså sägas att det är uppdragstagarens uppgift att se till att uppdraget är begripligt formulerat även om det är lätt att som uppdragstagare anse att det är uppdragsgivarens uppgift. Det är bara uppdragstagaren som vet hur han uppfattat uppdraget!

Vid möten mellan uppdragsgivare (t.ex. socialtjänst) och uppdragstagare kan det alltså finnas behov av att utröna olika saker: Socialtjänsten behöver specificera vad de önskar få utfört medan uppdragstagaren behöver bilda sig en uppfattning om uppdraget är realistiskt, om man bedömer att man klarar av att utföra uppdraget, om tidsmarginalen är rimlig etcetera. Det är alltså uppdragstagarens uppgift att ställa de frågor man behöver veta svaret på, för att veta om man ska åta sig uppdraget. Det är bara uppdragstagaren som vet vad de behöver veta. I en del fall kan det finnas svårigheter med att hitta någon part som är villig att åta sig ett visst uppdrag och därmed är det lätt att försöka "sälja" ett uppdrag (exempelvis i form av en klient).

Ingen part är förtjänt av "dolda" uppdrag utan det parterna har att utgå från är de uppdrag som formuleras. Är uppdraget en utredning så bör ingen förvänta sig förändring.

Behöver vi veta hur uppdraget ska utföras?

Det viktiga är, utifrån detta resonemang, att uppdraget blir utfört till parternas belåtenhet. Behöver då socialtjänsten grubbla över *hur* en uppdragstagare ska göra för att uppnå resultaten?

I dagsläget finns en förkärlek bland exempelvis behandlingspersonal att berätta om hur de lagt upp behandlingen, redovisa veckoscheman, beskriva metoder och ideologier och så vidare. På samma sätt finns det en förkärlek bland socialsekreterare att ställa frågor om just dessa saker, oftast under förevändning att man behöver veta detta för att kunna avgöra om det passar klienten (eller för att motivera klienten till insatsen?).

Kunskapen om uppdragstagarens arbetssätt och uppläggning kan vara intressant ur flera aspekter. Man kan då välja vilken typ av uppdrag som är rimligt att formulera. Om det är ett behandlingsprogram så är det givetvis enklast att formulera ett uppdrag utifrån detta program. Man kan också vilja ha en allmän inblick i institutionens sätt att arbeta för att kunna avgöra om man tror på dess metoder, men risken är stor att man "fastnar" i diskussioner om arbetssätt, ideologier,

scheman och liknande i stället för att lägga fokus på det man egentligen har för avsikt att diskutera: Uppdraget.

Denna risk blir inte mindre av att vi ofta har en begränsad tid för kontakt med den som ska utföra uppdraget och att det ofta är lättare att diskutera behandlingens praktiska uppläggning än själva uppdraget.

Ytterst handlar denna fråga om hur vi ser på delegation: Lite skämtsamt görs ibland en åtskillnad mellan "skandinavisk delegation" och "riktig delegation". Den "skandinaviska delegationen" innebär då att man ger ett uppdrag men nöjer sig inte med att uppdraget blir utfört utan i stället lägger man sig i *hur* det utförs, medan man i "riktig delegation" nöjer sig med att ge uppdraget utan att lägga sig i hur det utförs, bara det utförs.

Grundtyper av uppdrag

I socialtjänstens sammanhang är ofta situationen den att en utredning är avslutad och man vill ha ett uppdrag utfört. Det kan vara en HVB-placering, familjehem eller behandlingsinsats. Då är det dags att börja fundera över vilken typ av uppdrag som passar bäst i den givna situationen. Dessa typer av uppdrag kan formuleras på olika sätt, oavsett om det handlar om att ge eller få. Lite grovt kan vi urskilja minst fyra vanligt förekommande ramar, eller grundtyper av uppdrag som även kan kombineras sinsemellan. Vilken av dessa modeller man bör, eller kan, tillämpa kan hänga ihop med sammanhanget.

1. De öppna uppdragen:

Ett öppet uppdrag kan liknas vid att inte ge något uppdrag alls. Men i och med att vi börjar göra en förfrågan så har vi även implicit börjat ge ett uppdrag, om än mycket ospecifikt. Vi har givit ett budskap om att uppdragstagaren ska göra "något" i relation till exempelvis en klient men inte specificerat vad. Det innebär att vi lämnar över till uppdragstagaren att själv definiera uppdraget, vilka insatser och åtgärder denne ska utföra. Innebörden i detta är att uppdragstagaren ska utföra sitt uppdrag, som den själv formulerat, så att man själv blir nöjd.

Det är lätt att tro att man givit ett specifikt uppdrag om man beskrivit problemen ingående, men en problembeskrivning är ingen uppdragsformulering.

Om vi ger ett uppdrag på detta sätt så får vi också acceptera resultatet oavsett vad detta består av.

I denna typ av uppdrag är det vanliga att uppdragsgivaren ger en bakgrund till den uppkomna situationen och/eller en problembeskrivning. Men man säger inget om vad man önskar ska åstadkommas eller vilka indikationer som finns för att uppdraget ska kunna avslutas.

Denna typ av uppdrag tycks vara förvånansvärt vanlig och möjligtvis kan det förklaras av att man betraktar det som "ska göras" som så självklart att det inte behöver specificeras. Man är väl förtrogen med en uppdragstagares arbetssätt och känner sig därmed säker på hur de kommer att agera i relation till klienten, eller att man tror att uppdraget är givet i och med en problembeskrivning.

Ur en utvärderingsaspekt är det en svår form att utvärdera då det i egentlig mening inte finns något uppdrag. Man skulle till och med kunna säga att utvärdering är näst intill omöjlig, mer än att man hoppas på god tur.

2. Det delegerade uppdraget³

Med delegerade uppdrag avses att man delegerar uppdragsformulerandet till annan part, vanligen klienten själv eller, när det gäller barn, dess föräldrar. Budskapet till uppdragstagaren kan sägas vara att arbeta med de uppdrag ni får av klienten/familjen. Det innebär vid exempelvis en samtalskontakt att terapeuten ges friheten att tillsammans med klienten definiera uppdragets innebörd. Därmed är det även klienten som avgör om uppdraget är uppfyllt. Uppdraget kan även avslutas när klienten är nöjd. Om vi ger ett uppdrag på detta sätt så får vi acceptera resultatet när klienten är nöjd.

Denna typ av uppdrag är intressant, eftersom en hel del tecken pekar på att ju mera klienten arbetar med mål som känns relevanta för klienten desto större chans är det att lyckas med behandlingen. Uppdragsmodellen bygger dock på ett stort förtroende mellan uppdragsgivare och uppdragstagare. Det finns även tecken som tyder på att ett arbete utifrån klientens målformulering för med sig effekter som inte diskuteras under arbetets gång, men som tycks leda till uppfyllelse av samhällets normer⁴

Givetvis kan det delegerade uppdraget kombineras med en given norm exempelvis hur lång tid institutionen har på sig (eller egentligen till vilken kostnad).

Ur utvärderingsaspekt är det en ganska enkel form: När/Om målpersonen är nöjd måste även uppdragsgivaren vara det.

3. Uppdragspaket

Uppdragspaket innebär att vi köper in ett mer eller mindre komplett ”paket”, ett program vars innehåll i huvudsak är formulerat från början. Många så kallade program har den formen.

Dessa paket innehåller som regel en redan formulerad målsättning och likaså en mer eller mindre ”standardiserad” väg för att uppnå målen.

Det kan vara intressant att notera att vi i dessa fall inte ger uppdrag om ett visst resultat, utan om ett program som ska genomföras. När detta program är genomfört är uppdraget slutfört (och uppdragsgivaren håller tummarna att det även ska leda till önskat resultat).

³ Socialsekreteraren som har utredning som uppgift kan sägas ha en form av delegerat uppdrag, även om vissa skillnader finns. Ett delegerat uppdrag är en form av uppdrag som kan ses som ett konstant uppdrag eller ramuppdrag, vilket innebär att uppdraget till sin ram ligger konstant och uppdragstagaren har som uppgift att fylla denna ramen med innehåll, exempelvis utredningar. Ett exempel på denna arbetssituation är det uppdrag man har som socialsekreterare vari själva uppdraget är att exempelvis göra sociala utredningar utifrån anmälningar eller ansökningar. Dessa uppdrag ligger oftast som ett konstant uppdrag och det är, vanligen, socialsekreteraren som på delegation beslutar hur uppdraget ska utföras, när det kan avslutas och arbetet däremellan. I viss mån är då socialsekreteraren uppdragsgivare åt sig själv.

Detta är inte en helt okomplicerad situation då målpersonen ibland inte tycker att uppdraget behöver utföras och, i värsta fall, inte ens medverkar. Det finns mer eller mindre uttalade krav och beroendeställning från den övergripande uppdragsgivaren. Just i fråga om socialt utredningsarbete är det ofta oklart hur utredandet ska gå till, det finns en begränsad budget och dessutom är det ofta ett ensamjobb. Det är bara ramen, att göra utredningen, som är fast medan får man ge resten i uppdrag till sig själv.

Utredningsarbetet är ofta svårt att utvärdera och kan inte utvärderas på samma sätt som vanliga delegerade uppdrag, det vill säga att målpersonen ska vara nöjd med beslutet/resultatet.

⁴Se exempelvis Lotta Lindfors Studie inom kriminalvården. I det fallet har man arbetat med, och respekterat, internernas mål. Allt tyder på att detta även haft en mycket gynnsam effekt på samhällets mål, nämligen minskad återfallsfrekvens. Det tycks alltså vara effektivt att arbeta med ickenormativa metoder även inom normativa system.

Ur utvärderingsaspekt är den grundläggande frågan om ”paketet” (programmet) har genomförts på det sätt som formulerats i själva uppdraget. Nästa nivå i utvärderingen är om det dessutom gett önskad effekt, men det är en sekundär fråga i detta sammanhang.

4. Det specificerade uppdraget

Det specificerade uppdraget innebär, som namnet avslöjar, att uppdragsgivaren (socialtjänsten, förhoppningsvis i samråd med klienten) specificerar det uppdrag som uppdragstagaren ska utföra. Det enklaste sättet att beskriva detta uppdrag är genom att definiera skillnaden man önskar mellan uppdragets påbörjande och dess avslutande (eller egentligen tiden efter uppdragets avslutande). När vi har definierat vad som är annorlunda, i begripliga och konkreta termer, har vi också formulerat ett uppdrag. Till detta uppdrag behöver vi även ange inom vilka tidsmässiga, eller kostnadsmässiga, ramar det ska utföras. Därefter är det uppdragstagarens uppgift att ta ställning till om man är villig att åta sig uppdraget eller ej. I praktiken är, och bör det även vara, vanligt med förhandling och diskussion mellan parterna.

Ur utvärderingsaspekt blir då grundfrågan om de definierade skillnaderna har uppnåtts.

Orsaker eller mål?

När det gäller uppdrag i allmänhet och specificerade uppdrag i synnerhet kan man tänka utifrån måltermer, något som i vissa fall kan underlätta för såväl uppdragsgivande som uppdragstagare. Låt oss utgå från en tänkt tids- eller händelsekedja som mycket förenklat kan beskrivas enligt:

Orsak ⇒ Problem ⇒ Lösning ⇒ Mål

Orsaken är det vi tänker att sakens tillstånd beror på

Problemet är det vi kallar själva klagomålet

Lösningen är vägen, det tänkta sättet, att uppnå målet

Målet är när ett önskat tillstånd är uppnått

I det västerländska tänkandet om problem och problemlösning finns en tradition, vana och förkärlek att noga analysera orsaker och problem. Det är vanligt i socialt arbete att lägga fokus på problem och eventuellt dess orsaker. Därefter inträder sökandet efter möjliga lösningar och i bästa fall kan vi vara nöjda med detta. Bekymret uppstår när vi inte hittar några lösningar eller när dessa inte fungerar, eller om vi inte vet om lösningarna är relevanta i relation till målet.

Ofta kan det vara framgångsrikt att på ett tidigt stadium lägga tonvikt på en målbeskrivning och därefter fundera på vilken lösning som kan vara mest relevant i relation till denna målbeskrivning. I praktiken kan vi givetvis behöva diskutera även det som definieras som problem, men risken finns att fastna i dessa (klienter, föräldrar, lärare och andra har ofta en stark förväntan om att det är problemen som ska diskuteras).

Ett uppdrag bör aldrig diskuteras innan det finns någon form av målbild.

Om det inte ligger inom självklarhetens natur underlättar det ofta att målet med uppdraget noga formuleras. Det räcker dock oftast inte med allmänt hållna mål. Ju mer specifika målen är formulerade desto lättare är det att ge uppdrag, att utvärdera, och desto mindre behöver den som ska utföra uppdraget formulera egna mål.

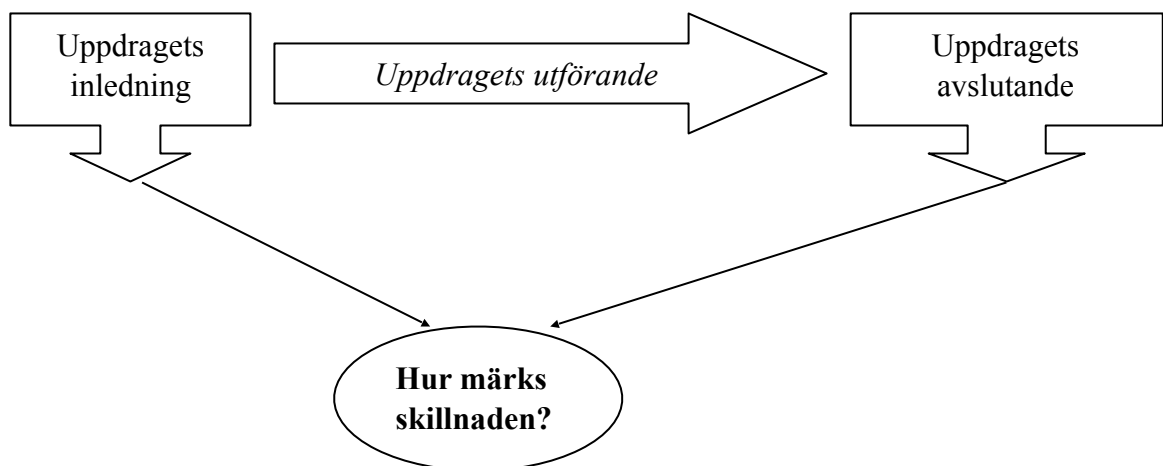
Mål av typen *lösa pojkers inre knutar* är mycket svåra kriterier för utvärdering.

När vi ska definiera mål kan vi välja hur de ska vara formulerade. Några av de grunder vi har att välja mellan är:

- ❑ Målen ska vara baserade på *närvaro* eller *frånvaro*? Närvaro innebär att målen implicerar något klienten ska göra, dvs närvaro av något (gå i skolan, bli nykter, lära sig att....). Mål av denna karaktär innebär även ofta start av någonting nytt.

Frånvaromål betyder att vi strävar mot att ta bort något, att sluta med något (sluta skolka, sluta supa). Mål av denna karaktär innebär vanligen att klienten ska sluta med något.⁵

- ❑ Målet kan exempelvis vara formulerat i känslotermer (*må bättre*) eller beteendetermer (*göra*). De flesta känslotermer kan lätt göras om till beteendetermer (*vad gör du när du mår bättre?*) Fördelen är att de är lätt mätbara för såväl klienten som dess omgivning, och att det är lättare för parterna att notera framsteg.
- ❑ Målet kan vara avgränsat och specifikt eller uttryck i mer allmänna ordalag. Ju mer specifikt det är desto lättare är det att utvärdera och för uppdragstagaren att veta vad de ska göra. Ett specificerat mål ger dessutom fler alternativ till hur de ska kunna uppnås.
- ❑ Målet kan vara mer eller mindre stort. Grundregeln är att ju större mål som formuleras desto större är risken att det misslyckas, och vice versa. Rent allmänt har vi nog en tendens att formulera alldeles för stora och därmed svåruppnåeliga mål.⁶ Givetvis måste målet även uppfattas som realistiskt. Det är ingen som helst vits med att arbeta med orealistiska målsättningar. De blir bara vackra mål som man inte behöver beakta.



⁵Frånvaromål anses ofta vara lättare att formulera men svårare att både uppnå och påvisa. Närvaromålen är ofta mera "möjliggörande". I t.ex. idrottspsykologin används mål av närvarotyp eftersom man med dessa kan göra sig en bild av hur tillvaron ter sig när målet är uppnått.

⁶En utgångspunkt för detta är: *När målen känns pinsamt små är de bara lite för stora.*

Målformuleringar som är klientens tycks ha betydligt större chans att uppnås än om klienten känner att någon annan formulerar mål åt denne.

Om målet är välformulerat ger det oss även information om hur vi ska veta att det är dags att avsluta kontakten.

Exempel på målformuleringsfrågor:

- Vad kommer du (klienten) att göra efter avslutad insats som skiljer sig från i dag?
- Hur vet vi att denna insats varit lyckad ?
- Om man skulle se dig (klienten) på ett videoband före och efter behandlingen - vad skulle man se för skillnad?
- Om placeringen blir så bra som vi hoppas, vad kommer då att vara annorlunda efter dess avslutande?

Sammanfattning

Sammanfattningsvis skulle man kunna säga att en noggrannhet med såväl uppdragsgivande som uppdragstagande skapar en av flera viktiga förutsättningar för såväl ett fungerande samarbete mellan inblandade parter som nöjda kunder och klienter. Detta kan synas vara en självklarhet, men det är både vanligt och lätt att hamna i en situation med oklara uppdrag. Kanske kan det liknas vid ett husbygge där en av de viktigaste förutsättningarna är att ha en välbyggd grund som resten av huset sedan kan vila på. Fuskas man med denna grund straffar det sig genom hela husbygget. På samma sätt är det i fråga om uppdrag: Den tid och energi som läggs ner på att ha uppdraget klart för sig har man igen i långa loppet och med denna noggrannhet kan man slippa många oklarheter, kontroverser, tids- och energispillan.

Lite förenklat kan sägas att ju klarare rollerna (uppdragsgivare, uppdragstagare, målperson och så vidare) är desto enklare blir det att formulera och utföra själva uppdraget. Och även om uppdragets innehåll kan variera så underlättar det vanligen om grundstrukturen för uppdraget (öppna uppdrag, uppdragspaket och så vidare) är tydligt för de inblandade parterna.

Därmed inte sagt att det är helt lätt då varje part utgår från sitt perspektiv och, som alltid, uppstår lätt svårigheter vid perspektivmöten. Men även möjligheter att tillsammans forma det arbete som kallas – uppdrag.

Litteratur

AGS institutet: (1991) *The AGS commission model*

Bernler Gunnar och Johnsson Lisbeth *Den sociala journalen - en studie i akter, deras struktur och funktion* Göteborgs universitet Rapport 1993:7

Mårdberg Ulf (1994) *Utredningarna på bästa sätt? En jämförande studie av utredningar från socialförvaltning och utredningshem* Stockholms universitet, Socialhögskolan, C-uppsats

Nordstedts svenska ordbok 1990: I texten och fotnoter förkortad NSO

Olsson & Petitt: (1992) *Om svar anhålles. En bok om interaktionistiskt förändringsarbete*. Mareld

Salamon Ernst: *Svensk Familjeterapitidskrift* 2/93

Watzlawick m.fl.: (1980) *Förändring* Natur och kultur

Törngren, Gunnar (1995) *Utredning som förändringsverktyg* En idébok och slutrapport om Sociala Utredningar (Upplands Väsby kommun)