



Pernilla Danielsson och Ulrika Westrup

Betydelsen av värde i välfärden

I korthet

Diskussioner om värde i välfärden måste bli mer nyanserade. ■

I takt med förändringar i samhället har en riktning mot ökad användarorientering betonats som nödvändig inom välfärden för att kunna möta invånarnas många och komplexa behov av tjänster. Numera talas det om betydelsen av att involvera invånaren som en medskapare och aktör i välfärdstjänster. Till följd av detta har allt fler välfärdsorganisationer intresserat sig för begreppen *värde* och *värdeskapande*, vilket blir synligt genom att skrivningar om värde är vanligare i kommunala och regionala mål och handlingsplaner. Ett exempel på detta finner vi i Region Skånes *Den nära vården*: "Arbetet med Den nära vården blir ett sätt att möta nya behov, klara framtida utmaningar och skapa ett ökat *värde* [vår kursivering] för patienten."

Intresset för värdebegreppet har lett till en nyfikenhet på tjänsteperspektivet hos exempelvis förändringsledare, samhällsstrateger och tjänstedesigners, där just användarorientering utgör en central utgångspunkt. Tjänsteperspektivet växte fram som ett alternativ till den traditionella industriella synen på produktion inom näringslivet för snart trettio år sedan. Under de senaste tio åren har perspektivet fått uppmärksamhet även i välfärdssammanhang, såsom inom omsorg, socialtjänst och sjukvård, som ett försök att komma ifrån att produktion av välfärd kan liknas vid varuproduktion med tillhörande mätning av måluppfyllelse och kontroll av tidseffektivitet.

Värde är ett nyckelbegrepp inom tjänsteperspektivet och definieras som att något blir "bättre än tidigare" för kunden eller användaren. Perspektivet poängterar att servicearbetare varken kan skapa eller leverera värde. I stället kompletterar servicearbetare den enskilda användarens egna resurser (såsom kompetens, färdigheter, aktiviteter) i ett samskapande i



syfte att stötta och hjälpa användaren med att skapa värde. Ett sådant perspektiv medför att organisationens roll blir att underlätta för användaren att skapa sitt värde i den egna livsprocessen – sin egen lösning. *Värde* sätter alltså fokus på vad den enskilda användaren (barnet, klienten, brukaren, patienten etcetera) värderar, vilket också syns i citatet ovan, där fokus sätts på värde för patienten.

Inom välfärden finns fler värdeåtaganden utöver den enskilda användarens som vi inte kan, eller bör, bortse från. Tjänsteperspektivets värdebegrepp kan därmed betraktas som smalt i detta bredare sammanhang. Vi skulle därför vilja uppmana till diskussion så att inte jakten på den användarorienterade välfärden leds in på villovägar av det smala (begränsade) värdebegreppet utifrån näringslivets tjänsteperspektiv. En väsentlig fråga är därmed vilka aspekter som kan behöva innefattas i begreppet värde för att kun-



na fungera som dörröppnare till en mer användarorienterad välfärd.

Välfärdens organisationer innefattar ett enormt utbud av tjänster inom en mängd skiftande sammanhang: omsorg, utbildning, hälso- och sjukvård, arbets- och bostadsmarknadsinsatser med mera. Den yttersta uppgiften för samtliga dessa organisationer är densamma: att tillförsäkra bästa möjliga nytta eller *värde* för invånarna och deras skattepengar. I ett tjänsteperspektiv, med näringslivets kundorienterade synsätt, avgörs värde utifrån vad kunden är beredd att betala för en vara eller tjänst. Eftersom välfärdsorganisationer verkar på en demokratisk och politisk arena, snarare än en ekonomisk marknad, omgärdas de av andra villkor än i näringslivet. En socialtjänst kan exempelvis inte avsäga sig en klient, med motiveringen att familjevåldsärenden är för kostsamma eller svåra att få uppskattning för. Inte heller kan skolan avsäga sig en elev med motivering att utredning om neuropsykiatriska funktionsnedsättning (adhd och autism) eller orosanmälning är för resurskrävande.

Organisationer inom välfärden är inte beroende av individens betalningsförmåga på samma sätt som näringslivets aktörer. Invånarna har redan betalat skatt som ska täcka kostnaderna för det som det offentliga skapar, och den enskildes kostnad vid en kontakt med välfärdens organisationer är därför ofta låg eller obefintlig. Något förenklat blir det den politiska processen och välfärdsarbetares bedömning som reglerar vad som erbjuds, i stället för den enskildes betalningsvilja. Trots dessa annorlunda villkor menar vi att det är väl värt att diskutera om och i så fall hur begreppet värde behöver förstås i välfärdsorganisationer för att bidra till användarorientering, eller annorlunda uttryckt: bidra till ökat fokus på förändringar och effekter för både individ, invånare och samhället i stort.

Organisationer i välfärden har uppdrag utifrån *politikens intentioner om värde* i samhället ("det goda samhället") vilka grundar sig i demokratiskt politiska viljeinriktningar och preciseras i lagar, regelverk, politiska mål, prioriteringar och beslut samt förvaltningars verksamhetsplaner med mera. Välfärdsarbetarna ska i sitt professionella agerande och handlande omsätta dessa avsikter dels i det direkta dagliga arbetet, dels genom förebyggande eller strategiskt arbete som bidrar på längre sikt. I arbete med den enskilda individen finns värde som välfärdsarbetare har ambitioner att åstadkomma. Exempel på detta kan vara när en terapeut erbjuder motiverande samtal i syfte att stödja en ung människas väg ut ur psykisk ohälsa, när en lärare sätter in specialpedagogiska insatser för att få en elev som tappat tron på skolan att återgå

Om författarna

Pernilla Danielsson är fil. dr i datalingvistik och doktorand vid Institutionen för service management och tjänstevetenskap och verksam vid Centrum för ledning av offentliga organisationer (CLOO), Lunds universitet. Hennes forskning handlar om tjänstelogik i offentlig verksamhet.

Ulrika Westrup är docent vid Institutionen för service management och tjänstevetenskap, och verksam vid Centrum för offentliga organisationer (CLOO), Lunds universitet. Hennes forskning handlar om ledning, organisering och styrning i offentliga organisationer. ■

till en väl fungerande skolgång eller när en socialsekreterare initierar en barnavårdsutredning för att identifiera en barnfamiljs behov av stöd. I sammanhanget bör vi påminna oss om att vissa välfärdstjänster är frivilliga, medan andra innehåller inslag av eller är renodlad myndighetsutövning och ofta förknippas med vissa krav eller begränsningar för den enskilde (skolplikt, tvingande åtgärder inom socialtjänsten med mera). Att *välfärdsarbetares ambitioner om värde* samspelar med och skapar förutsättningar för individens förbättringsarbete är givetvis centralt, oberoende av tjänstens karaktär.

I det konkreta arbetet mellan välfärdsarbetare och den enskilda individen är det, enligt tjänsteperspektivet, individen själv som ska ses skapa sitt värde som gör att denne får det bättre än tidigare. När tjänsteperspektivets syn på skapande av värde lånas in går det dock knappast att enbart ta fasta på *individuellt värde*. I ett offentligt tjänsteperspektiv behöver både den enskilda individens och invånarnas kollektiva uppfattningar om huruvida värde har skapats eller inte finnas med. I annat fall finns det en överhängande risk att perspektivet endast driver fram ett starkare fokus på individens önskan och behov, vilket knappast är förenligt med det värdeåtagande som förväntas av välfärdens organisationer. *Kollektivt värde* handlar om vad som invånarna, eller en grupp av invånare, tillsammans upplever som något som blivit bättre än tidigare i samhället. Ett exempel på kollektivt värde kan vara när stärkta insatser för ungdomar boende i socialt utsatta områden formar en bättre skolmiljö, vilket i sin tur resulterar i att fler ungdomar fullföljer gymnasieskolan, något som ses som är en stark skyddsfaktor för minskat utanförskap i samhället. Detta är en förändring som såväl ungdomarna som invånarna i stort sannolikt kollektivt värdesätter, såsom mer jämlik skola, ökad trygghet i boendeområdet och effektiv resursanvändning.

Vad som framkommer i ovanstående diskussion är att det är åtminstone fyra aspekter på värde som välfärdsorganisationer behöver beakta: 1) politikens intentioner om värde, 2) välfärdsarbetares ambitioner om värde, 3) individens skapande av eget värde och 4) invånarnas upplevelse av kollektivt värde. Låt oss förtydliga detta i två exempel.

Vårt första exempel är hämtat från en insats där barn som inte är aktiva erbjuds fysiska aktiviteter (såsom tyngdlyftning, taekwondo och simning). På frågan om vad som blivit bättre sedan insatsen startade svarade ett av de barn som deltog: "Jag sover bättre. För innan kunde jag inte sova, men nu sover jag riktigt bra. Så det är vad som har förändrats. Jag känner mig bättre." Detta är en uppenbar förbättring i barnets liv, med positiva konsekvenser för barnets energinivå i allmän-

het. Insatsen är ett resultat av välfärdsarbeters ambition att skapa ökad koncentration i skolan för den enskilda eleven genom att erbjuda en pulshöjande aktivitet. Givetvis är inte avsikten och resultatet motsägande, men det värde som barnet upplever har skapats kan däremot inte direkt likställas med och följas upp utifrån välfärdsarbeters ambition.

Det andra exemplet är hämtat från vår forskning om daglig verksamhet, en form av dagtidssysselsättning som riktar sig till invånare med bland annat autism eller någon annan form av neuropsykiatrisk funktionsnedsättning. I detta exempel börjar vi i den politiska intentionen att alla invånare har rätt att gå ut i självförsörjning. Det här kan antas ge kollektivt värde såsom att fler bidrar till samhällsbyggandet, minskade kostnader för ekonomiskt bistånd, en ökad grad av delaktighet i samhället och minskat utanförskap. För den individ som till vardags går på daglig verksamhet är det dock inte nödvändigtvis så att rätten till självförsörjning känns motiverande och värdeskapande. Att gå ut i lönearbete kan innebära att individen måste lämna en trygg, välkänd och relativt kravlös miljö för att gå ut i ett tids- och målstyrt arbete.

Dessa två exempel sätter fingret på att olika värde påverkar varandra men att de inte alltid är i harmoni eller balans, vilket de inte heller alltid behöver vara. Av de två exemplen går det också att förstå att det kan saknas kunskap om olika värde som ger upphov till "skav", exempelvis när politikens och välfärdsarbeters intentioner om värde och det som individen eller invånarna upplever som värde inte stämmer överens, med följd att förändring eller effekt uteblir. Eller när välfärdsarbetare saknar kunskap om vad individen eller invånarna anser att en tjänst behöver innehålla för att skapa värde och få effekt. Sådant värdeskav kan i grunden handla om svårigheter, ovana eller brist på öppenhet att på riktigt ta fasta på ett individuellt likaväl som kollektivt värdeskapande. Om värde ska kunna bidra till mer användarorienterade välfärdstjänster behöver emellertid skav såsom dessa tas på fullt allvar.

Vår slutsats är att begreppet värde kan bli en dörröppnare till att komma ett steg närmare ökad användarorientering, men bara under förutsättning att fler aspekter av värde innefattas i välfärdsorganisationers analys, beslutsfattande och implementering av en sådan riktning. ■

Litteratur

- Danielsson, P., Johansson, R. & Westrup, U. (red.) (2019). *Tjänstelogik i välfärden: En modell för samskapande mellan professionella med barnet i fokus*. Lund: Studentlitteratur.
- Grönroos, C. (2015). *Service management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrens*. Stockholm: Liber.
- Region Skåne (2019). *Den nära vården*. <https://vardgivare.skane.se/kompetens-utveckling/projekt-och-utvecklingsarbete/den-nara-varden> (2021-02-04).
- Skälén, P. (2016). *Tjänstelogik*. Lund: Studentlitteratur.