

HELSINGBORGS STAD  
Socialförvaltningen

Brukarmedverkan vid rekryteringen av  
verksamhetschef för Gemensamma resurser  
vid socialförvaltningen i Helsingborgs stad.

Arne Kristiansen  
Oktober 2017

## Innehåll

Inledning .....	2
Utvärdering av rekryteringsprocessen .....	3
Personalrekrytering i kommunala verksamheter.....	4
Rekryteringsprocessen .....	5
Brukarna i rekryteringsprocessen .....	7
Reflektioner från brukarna .....	12
En av de sökande om brukarmedverkan i personalrekrytering .....	14
Tjänstepersonernas synpunkter på rekryteringsprocessen.....	14
Fackliga företrädare om brukarmedverkan i personalrekrytering.....	16
Analys och reflektion.....	17
Referenser .....	20

## Inledning

Under försommaren 2017 rekryterades en ny verksamhetschef för Gemensamma resurser vid socialförvaltningen i Helsingborgs stad. Gemensamma resurser är ett av socialförvaltningens fyra verksamhetsområden. Cirka 100 personer är anställda inom Gemensamma resurser och den består av fem enheter som ansvarar för bland annat mottagning, socialjour, familjerätt, tillstånd och tillsyn av alkoholserving samt tidiga insatser. Verksamhetschefen är en av socialförvaltningens högsta chefer och ingår i dess ledningsgrupp.

Rekryteringsprocessen var speciell då brukarrepresentanter, som ett pilotprojekt, involverades i rekryteringsarbetet tillsammans med förvaltningsledningen, representanter för socialförvaltningens tjänstepersoner och företrädare för fackliga organisationer. Det förekommer att brukare medverkar när personal ska anställas i ideella organisationer (t.ex. Fontänhusrörelsen), liksom inom LSS-vården, där brukarna kan ha stort inflytande när det gäller anställning av personliga assistenter. Londonstadsdelen Kensington är ett exempel på en kommunalt driven verksamhet som använder sig av brukarmedverkan i personalrekrytering av socialarbetare (Redestig, 2017). Det finns dock mycket få exempel på att offentliga verksamheter i Sverige har involverat brukare i rekryteringsprocesser. Bons och Paunia (2016) beskriver ett exempel i ett utvecklingsprojekt inom landstingsdriven beroendevård i Stockholms län. De nämner också att brukarmedverkan i rekryteringsarbete nämns som en möjlighet i Örebro läns landstings program för ökad brukardelaktighet, men om det har tillämpats i praktiken framgår inte (a.a.). Så vitt jag vet är pilotprojektet i Helsingborg första gången brukarmedverkan används vid personalrekrytering på en kommunal socialförvaltning i Sverige.

Försöket med att involvera brukarrepresentanter vid rekryteringen av ny verksamhetschef för Gemensamma resurser är ett nytt steg i det utvecklingsarbete som sedan flera år bedrivs inom socialförvaltningen i Helsingborg med målsättning att utveckla samskapade, innovativa och tillitsskapande verksamheter i samarbete mellan personal och brukare (se Åbinger, 2016). Syftet med att genomföra ett pilotprojekt med brukarmedverkan i rekryteringsprocessen var att undersöka om det kan bidra till utveckling och förbättring av strategier för rekrytering av personal som passar i en organisation som har fokus på samskapande och brukarmedverkan.

Samhällsvetenskaplig organisationsforskning ger starkt stöd för att effektiviteten i människobehandlande verksamheter förbättras om brukarna får inflytande

(Hasenfeld, 1992). Utvecklingsarbetet inom socialförvaltningen i Helsingborg bygger till stor del på tjänstelogik (se t.ex. Fransson & Quist, 2014; Skälén, 2016) som utgår från betydelsen av samskapande mellan aktörer som möts i olika verksamheter.

Utveckling av metoder för samskapande (eng. co-production) tog fart på 1970-talet och är idag ett etablerat forskningsområde. Att förändra offentliga verksamheter från traditionell förvaltning mot samskapande innebär stora utmaningar, inte minst för att det kräver andra tillvägagångssätt och förhållningssätt som förändrar både tjänstepersonernas och brukarnas roller. Det handlar om att gå från att se brukarna som mottagare av service, eller motparter i beslutsprocesser, till att se dem som aktörer i samskapande processer där dialog och tillit är en viktig grund. Inom samhällsvetenskapen finns många studier som visar att det finns samband mellan nivån på tillit och hur välfungerande samhällen och dess verksamheter är (Ostrom, 1990; Putnam, Leonardi, & Nanetti 1992). Tillit är grunden för samarbete mellan tjänstepersoner och medborgare och för att de ska kunna skapa lösningar tillsammans.

## Utvärdering av rekryteringsprocessen

Mitt uppdrag har varit att som forskare följa rekryteringsprocessen och ge synpunkter och reflektioner på den. Begreppet ”on-going evaluation”, som brukar översättas till svenska med ”följeforskning”, ligger nära till hands, men jag anser att det begreppet ska reserveras för mer systematiska och tidsmässigt långsiktiga utvärderingsprojekt där forskare har en kontinuerlig lärandeinriktad dialog med olika intressenter i de verksamheter som utvärderas (se t.ex. Svensson, Brulin, Jansson & Sjöberg, 2009; Ahnberg, Lundgren, Messing & von Schantz, 2010). Rekryteringsprocessen vid anställningen av ny verksamhetschef för Gemensamma resurser pågick under maj och juni 2017, således tidsmässigt en relativt kort period. Mitt fokus har framförallt varit att följa brukarrepresentanterna, därefter har jag via telefon i september och oktober intervjuat en stor del av de tjänstepersoner som var involverade i processen, liksom de tre brukarrepresentanterna. Jag vill också vara tydlig med att jag som forskare ägnat och ägnar mig en hel del åt brukarinflytande i socialt arbete och har tidigare samarbetat med Helsingborgs socialförvaltning i utvecklingsprojekt där brukare har medverkat. I stället för att tala om ”följeforskning” skulle jag därför snarare beskriva min roll som en ”kritisk vän”. Begreppet ”critical friend” är vedertaget i utvärderingssammanhang och utbildningsforskning. Arthur Costa och Bena Kallik (1993) var bland de första som analyserade och definierade begreppet. De skriver:

A critical friend can be defined as a trusted person who asks provocative questions, provides data to be examined through another lens, and offers critiques of a person's work as a friend. A critical friend takes the time to fully understand the context of the work presented and the outcomes that the person or group is working toward. The friend is an advocate for the success of that work. (Costa & Kallik, 1993, sid. 50)

Costas och Kalliks definition av "critical friend" ligger i linje med den roll jag har försökt upprätthålla när jag följt projektet. Min förhoppning är att mina reflektioner i denna rapport kan bli en del av ett gemensamt lärande inom socialförvaltningen i Helsingborg om brukarmedverkan i personalrekrytering.

Även om rekryteringsprocessen av den nya verksamheten har varit transparent och det inom socialförvaltningen är känt vilka personer som varit inblandade i processen har jag av forskningsetiska skäl valt att i rapporten undvika att nämna namn på de som var delaktiga eller att i texten tydliggöra vem eller vilka av de sökande som tjänstepersoner eller grupper förordade. Jag är medveten om att de som var inblandade i processen kan läsa mellan raderna och förstå vilka personer det handlar om. Alla vet ju till exempel vem som är socialdirektör eller vilka som ingår i ledningsgruppen.

Jag måste dock här inledningsvis bryta mot mitt resonemang om att inte nämna namn. Anledningen är att jag vill ge ett erkännande till Anne Eskilsson och Leif Redestig, som båda är utvecklare på socialförvaltningen. Tillsammans med dem har jag planerat upplägget av mitt uppdrag. De har också underlättat mitt arbete genom att bland annat hjälpa mig med att ta fram olika dokument och kontaktuppgifter till intervjupersoner.

## Personalrekrytering i kommunala verksamheter

Det finns inte någon enhetlig modell för rekrytering av personal inom kommunala verksamheter. Hur det går till varierar bland annat beroende på vilken typ av tjänst det handlar om och hur många sökande det finns. Det finns dock vissa givna inslag vid personalrekrytering. För det första har det uppstått ett behov att anställa en medarbetare. Det kan röra sig om en ny tjänst eller, vilket är det vanligaste, att det uppstått en vakans. Det fattas därefter beslut om vilka kvalifikationer som ska efterfrågas vid utlysningen. Anställningen utlyses för att uppmärksamma eventuellt intresserade att söka. Numera ger de flesta kommuner utrymme för lediga tjänster på sina hemsidor. Lediga tjänster tillkännages också via arbetsförmedlingen. Om det rör sig om kvalificerade tjänster är det inte ovanligt att kommunen annonserar i dagspress och facktidskrifter och då är

det ofta kommunens personal-/HR-avdelning som samordnar processen. Ibland förekommer det även att kommuner anlitar utomstående konsultföretag vid rekrytering av högre tjänstepersoner. När ansökningstiden har passerat sker en första gallring av de sökande, då de som inte har formella kvalifikationer gallras bort. Därefter sker ett urval av de sökande som anses ha de bästa meriterna, vilka kallas på intervju. Ansvar för urvalet och intervjuerna kan se olika ut, men ofta är en grupp av chefer och andra tjänstepersoner från den aktuella arbetsplatsen involverad tillsammans med fackliga företrädare. Därefter kontaktas personer som de sökande angett som referenser. Ibland tillkommer arbetsprover, personlighetstester och ytterligare intervjuer innan beslutet om vem som ska anställas fattas.

Generellt kan sägas att ju högre upp i en offentlig organisationshierarki anställningen gäller, desto mer avancerad rekryteringsprocess. Vad som också kan sägas är att det vanligtvis enbart är företrädare för de yrkesverksamma, till exempel chefer, andra tjänstepersoner och fackliga organisationer som har inflytande över rekryteringsprocessen. I vissa fall, i synnerhet om det gäller förvaltningschefer och andra strategiskt viktiga tjänstepersoner, förekommer det även att politiker är involverade i rekryteringen. Medborgarna eller brukarna, det vill säga de som är användare eller målgrupper för de kommunala verksamheterna, står dock utan inflytande över rekryteringsprocesserna. Detta blir givetvis ett problem i en kommunal organisation som har ambitionen att arbeta samskapande.

## Rekryteringsprocessen

Pilotprojektet med brukarmedverkan i personalrekrytering var först tänkt att genomföras i början av 2017 i samband med rekrytering av en socialarbetare till det bostadssociala programmet. De tjänstepersoner som var intresserade av att testa det lyckades dock inte att förankra det inom den aktuella enheten. I stället bestämde förvaltningsledningen att pilotprojektet skulle genomföras i samband med rekrytering av ny verksamhetschef för Gemensamma resurser. HR-avdelningen på socialförvaltningen organiserade och koordinerade rekryteringsprocessen med målet att rekryteringen skulle vara klar innan semesterperioden började. Det innebar att det blev en tidsmässigt ganska tight process som krävde en kvalificerad koordinering.

Rekryteringsprocessen engagerade en rad befattningshavare på socialförvaltningen: socialdirektören, tjänstepersoner på HR-avdelningen, ledningsgruppen, enhetscheferna på Gemensamma resurser och fackliga företrädare. Utvecklarna

på socialförvaltningen fick ansvar för att planera utvärderingen och för att rekrytera och förbereda de tre brukarrepresentanter, som medverkade i processen.

Tabell 1. Brukarmedverkan vid rekryteringen av verksamhetschef 2017:  
Översikt över rekryteringsprocessen.

Vecka 16-17	Rekrytering av brukare. Planering av rekryteringen etc.
Vecka 18	Kravprofil upprättas. Utformning av annons.
Vecka 19-20	Annonsering.
Vecka 21	26 maj slutdatum för ansökningar.
Vecka 22	Urval 1 och kallelse till intervjuer.
Vecka 23-24	Urval 1 intervjuer, 7 resp. 16 juni.
Vecka 25	Urval 2, arbetsprover och tester. Återkoppling till kandidater. Referenstagning. Analysmöte 22 juni.
Vecka 27	Beslut om vem som fick tjänsten.

HR-avdelningen ansvarade för utformningen av annonsen, men brukarrepresentanterna och utvecklarna på socialförvaltningen fick möjligheter att ge synpunkter på den. Den 26 maj var sista ansökningsdag för tjänsten som verksamhetschef. Det fanns 19 sökande till tjänsten varav sex ansågs ha formell kompetens för att gå vidare i rekryteringsprocessen. Brukarrepresentanterna fick ta del av handlingarna den 30 maj och på ett möte den 31 diskuterade de vilka av de sex som de ansåg vara lämpliga för tjänsten. Brukarrepresentanternas synpunkter förmedlades till socialdirektören och HR-avdelningen, som ansvarade urvalet av de fem personer som gick vidare till första intervjuomgången, som genomfördes den 7 juni respektive den 16 juni. Den första intervjuomgången innebar att de sökande genomgick tre intervjuer, varav en med socialdirektören, representanter från ledningsgruppen och HR-avdelningen, en med en grupp enhetschefer från Gemensamma resurser och en med fackliga företrädare. Brukarna medverkade således inte i dessa intervjuer.

Av de fem som intervjuades valdes tre sökande ut till slutomgången i rekryteringsprocessen. Den bestod av personlighetstester, arbetsprover (som bland annat bestod i att tolka kommunalekonomiska data) samt ett möte med brukare. Formerna för mötet med brukarna bestämdes av brukarrepresentanterna. Syftet var att brukarrepresentanterna utifrån sina frågor skulle skapa en bild av kandidaternas lämplighet utifrån ett brukarperspektiv. Upplägget av brukarnas möte med kandidaterna planerades den 12 juni, då de tre brukarrepresentanterna samt socialförvaltningens utvecklare träffades.

Brukarmötena genomfördes den 20 juni på Fontänhuset i Helsingborg respektive 21 juni via skype på socialförvaltningen. Varje möte tog cirka 45 minuter.

På eftermiddagen den 21 juni träffade de tre brukarrepresentanterna socialdirektören för att delge sina synpunkter på de tre personer de hade samtalat med. Den 22 juni deltog en av de tre brukarrepresentanterna på ett analysmöte då socialdirektören samlade representanter från de parter som medverkat i rekryteringsprocessen för att höra vem de förordade av de tre personer, som hade gått vidare till slutomgången i rekryteringsprocessen. Några veckor efter detta möte meddelade socialdirektören sitt beslut om vem som hade fått tjänsten som verksamhetschef för verksamhetsområdet Gemensamma resurser på socialförvaltningen.

## Brukarna i rekryteringsprocessen

Under första veckan i maj rekryterades de tre personer som skulle medverka som brukarrepresentanter i rekryteringen av ny verksamhetschef för Gemensamma resurser. Ansvaret för rekryteringen av brukare till projektet låg på socialförvaltningens utvecklare, som genom sin verksamhet med innovationsgrupper och olika pilotprojekt med brukarmedverkan har byggt upp ett stort kontaktnät med människor som har erfarenheter av att ha varit brukare av socialförvaltningens tjänster. De tre personer som blev brukarrepresentanter i projektet är engagerade som brukarutvecklare inom socialförvaltningen, vilket bidrog till att de blev tillfrågade, eftersom det innebar att utvecklarna på socialförvaltningen redan hade samarbetat med dem i andra projekt och utifrån det gjorde bedömningen att de var lämpliga för uppdraget. De tre brukarrepresentanterna har gedigna personliga erfarenheter av att vara föremål för olika insatser från sociala myndigheter. Två av dem har erfarenheter av psykisk ohälsa. Två av dem har erfarenheter av social barnavård, både som barn och föräldrar. En har även erfarenheter av missbruk och missbruksvård. Två av brukarrepresentanterna är i 30-årsåldern och en i 50-årsåldern. Två av dem har sjukbidrag, medan en är förvärvsarbetande.

### *”Kickoff”*

Den 8 maj var brukarrepresentanterna inbjudna på ett lunchmöte hos socialdirektören. Förutom socialdirektören och brukarrepresentanterna deltog också socialförvaltningens chefskoordinator, en representant för HR-avdelningen och två av socialförvaltningens utvecklare. På mötet bjöds på en enklare lunch och det inleddes med att deltagarna fick presentera sig för varandra. Socialdirektören berättade om bakgrunden till projektet och att det var en viktig



del i socialförvaltningens strategi att i samarbete med brukare utveckla samskapande verksamheter. Socialdirektören betonade att hon uppskattade att de tre brukarrepresentanterna hade valt att delta i projektet. Flera av de närvarande återkom under mötet till att projektet var unikt, då ingen av dem kände till någon annan kommunal socialförvaltning som använt sig av brukarmedverkan vid personalrekrytering. Det var en trevlig och positiv stämning på mötet, som blev viktigt för brukarrepresentanterna. Även om ingen nämnde uttrycket ”kickoff”, så fungerade mötet som en ”kickoff” för dem. Det var en markering att projektet var igång och att de skulle spela en viktig roll i det. Mitt intryck var att brukarrepresentanterna kände sig bekräftade och delaktiga.

### *Annonsen*

På ett möte den 11 maj diskuterade brukarrepresentanterna annonsförslaget som HR-avdelningen utformat tillsammans med utvecklarna på socialförvaltningen. De kom fram till att formuleringarna kring betydelsen av brukarmedverkan och den verksamhet för att utveckla brukarmedverkan som bedrivs inom socialförvaltningen skulle förtydligas. Dessa synpunkter fick betydelse för den slutliga utformningen av annonstexten, som inleddes med ett avsnitt om socialförvaltningens fokus på brukarmedverkan och samskapande verksamheter samt om att den som är verksamhetschef har ”... såväl ett intresse som ett engagemang i frågor som rör just brukarmedverkan och brukarinvolvering.” (Citat ur annonsen). I annonstexten nämndes också att brukarmedverkan ingick i rekryteringsprocessen.

### *Första gallringen*

Nästa gång jag träffade brukarrepresentanterna var den 31 maj. På detta möte skulle de ge synpunkter på de sex sökande som HR-avdelningen hade bedömt hade formell kompetens av de sammanlagt 19 personer som hade skickat in ansökningar om tjänsten. På mötet medverkade också socialförvaltningens utvecklare, som ställde frågor och diskuterade ansökningarna med brukarrepresentanterna. Brukarrepresentanterna hade dagen innan fått handlingar om de sex sökande och de var väl förberedda när mötet började. Det visade sig bland annat genom att en av brukarrepresentanterna i början av mötet sa: ”Det är konstigt att ingen har skrivit något om digitalisering och hur de vill utveckla det...”. Digitalisering var, tillsammans brukarmedverkan, ett av de två utvecklingsområden som betonades i annonsen och i kravprofilen. Men kommentaren överraskade mig, samtidigt som den tydliggjorde att brukarrepresentanten var insatt i hela kravprofilen och att hade gjort en noggrann genomgång av ansökningarna. Det var en öppen diskussion på mötet där alla tre

brukarrepresentanter fick utrymme att föra fram sina synpunkter. De gjorde i flera avseenden olika tolkningar av innehållet i ansökningarna och vilka som var lämpade för tjänsten. När det gällde vilka av de sex sökande som skulle gå vidare till första intervjuomgången, så var brukarrepresentanterna inte helt samstämmiga i något av de sex fallen (se tabell 2).

Tabell 2. Brukarmedverkan vid rekryteringen av verksamhetschef 2017: Översikt över brukarrepresentanternas urval inför första intervjuomgången (1=Ja, 2=Ja med reservation, 3= Tveksam, 4=Nej).

	Brukare A	Brukare B	Brukare C
Sökande A	4	1	4
Sökande B	3	1	2
Sökande C	4	1	4
Sökande D	1	4	1
Sökande E	4	4	3
Sökande F	4	4	2

### *Planering och förberedelser*

Den 12 juni träffades de tre brukarrepresentanterna tillsammans med socialförvaltningens utvecklare för att förbereda mötet den 20 juni med de av de sökande som valts ut till slutomgången i rekryteringen. Det kom upp olika förslag på hur mötet skulle kunna läggas upp. Gruppen kom tidigt överens om att mötet skulle ske på Fontänhuset i centrala Helsingborg, som en markering om att det var ett möte på brukarnas villkor. Ganska länge uppehöll de sig kring en idé om att de skulle göra något praktiskt tillsammans med de sökande samtidigt som de pratade med dem. Bland annat föreslogs det att de skulle kunna vara i Fontänhusets kök där de tillsammans med de sökande till exempel skulle kunna baka en kaka eller ordna en fika. Tanken med detta var att samtidigt som brukarrepresentanterna ställde frågor skulle de försöka få en uppfattning om hur de sökande agerade i interaktion med brukare.

Förslaget att ha ett praktiskt inslag övergavs dock när gruppen insåg att det skulle vara svårt att genomföra den här typen av praktiska övningar på ett meningsfullt sätt då de endast hade cirka 45 minuter till sitt förfogande per sökande. I stället kom brukarrepresentanterna fram till att det mest effektiva sättet var att de satte sig tillsammans med de sökande runt ett bord och där samtalade med de sökande. Men för att dessutom få en viss bild av hur de sökande agerade i möten med brukare, så bestämdes att en av de tre brukarrepresentanterna skulle möta de sökande i Fontänhusets reception och

sedan gå med dem upp till det rum på tredje våningen där mötet skulle hållas. På vägen upp skulle de gå in i köket för att hämta fika. Tanken med detta var att de sökande på vägen upp skulle möta medlemmar i Fontänhuset och då skulle brukarrepresentanten iaktta hur de förhöll sig. När gruppen hade bestämt detta lades fokus på hur samtalet med de sökande skulle läggas upp och på att formulera frågor de skulle använda.

Brukarrepresentanterna var öppna med att de kände en viss nervositet inför hur de skulle klara av samtalen med de sökande. Till exempel frågade en av dem: ”Hur gör man med en som är tråkig?”. Därför uppskattade de erbjudandet att en av socialförvaltningens utvecklare skulle kunna moderera mötet och ansvara för att välkomna de sökande, presentera gruppen och upplägget av mötet.

Brukarrepresentanterna var överens om att de skulle försöka ställa frågor som är viktiga ur ett brukarperspektiv och som skiljer sig från de frågor som vanligtvis ställs vid anställningsintervjuer. En av brukarrepresentanterna sa: ”*Det vi vill är att personen träder fram, visar vem den är och vilka drivkrafter hon eller han har...*”. Detta innebar också att gruppen formulerade frågor om de sökande hade egna erfarenheter av social utsatthet. Gruppen bestämde att de skulle ha ett antal frågor som de skulle ställa till samtliga sökande, för att kunna göra jämförelser mellan dem. De gjorde också en uppdelning av vem som skulle ställa vilka frågor. Men de bestämde också att det skulle finnas utrymme för följdfrågor och andra frågor som eventuellt uppstod under samtalen. De frågor gruppen bestämde att de skulle ställa till samtliga sökande var följande:

- Berätta lite om dig själv.
- Har du egen erfarenhet av missbruk, psykisk ohälsa eller annan social utsatthet? Själv eller i din närhet?
- Hur skulle du beskriva vad brukarmedverkan innebär?
- Vad känner du till kring det utvecklingsarbete som sker här i Helsingborg?
- Vad skulle du själv förvänta dig av Socialförvaltningen om du till exempel blev hemlös?
- På dina tidigare arbeten, hur har du där samarbetat med brukarorganisationer?
- Varför tycker du att det är viktigt med samverkan med brukarorganisationerna?
- Varför har du valt att söka detta jobb? Varför har du valt socialt arbete över huvud taget?
- Hur tycker du man ska tillvarata barnens rättigheter?
- Berätta gärna om någon situation, till exempel utredning, och fråga hur de ser på det?

- Vem företräder du i ditt arbete?
- Vad tänkte du när du läste annonsen? Allt detta om brukarmedverkan?

### *Brukarna möter kandidaterna*

Den 19 juni, det vill säga dagen innan brukarrepresentanterna skulle möta de sökande på Fontänhuset, fick de namnen på vilka av de sökande som blivit utvalda att vara med i rekryterings slutomgång. Gruppen hade fått förhandsbesked om att två sökande skulle vara med i slutomgången, och hade planerat för det, men den 19 kom besked från HR-avdelningen att ytterligare en av de fem som blivit intervjuade i första omgången skulle vara med i slutomgången. Denna kandidat var bosatt och verksam utomlands, vilket innebar att kommunikationen under slutomgången med denna kandidat skedde via skype. Det fanns inte möjligheter för brukarrepresentanterna att genomföra detta den 20 juni, utan det bestämdes att skypemötet skulle ske den 21 juni.

Den 20 juni träffades de tre brukarrepresentanterna socialförvaltningens utvecklare klockan halvtolv i Fontänhuset för att äta lunch tillsammans och förbereda mötena med två av de tre kandidater som var med i slutomgången. Det första mötet var bestämt till klockan 13 och det andra till klockan 14. Båda mötena blev bra, även om det inledningsvis fanns en viss anspänning. Mötena var ju mycket betydelsefulla. För de sökande handlade det om möjligheten att få ett attraktivt arbete. Brukarrepresentanterna kände att de hade fått en unik möjlighet att vara med och påverka en process som kunde bli betydelsefull för många av de människor som de var representanter för. För socialförvaltningens utvecklare, som var en av initiativtagarna till försöket, innebar det en möjlighet att ta ett nytt steg i utvecklingen av samskapande verksamheter. Men, som sagt, det gick bra. Brukarrepresentanternas frågor fungerade. De motsvarade inte den typ av frågor som tas upp i konventionella anställningsintervjuer, men båda kandidaterna verkade beredda på detta och de väjde inte för att bli personliga när den typen av frågor ställdes.

Direkt efter mötena med de två kandidaterna, så diskuterade gruppen sina intryck av samtalen med kandidaterna. De tre brukarrepresentanterna verkade lättade och nöjda över att samtalen hade blivit bra. De var överens om att båda kandidaterna var kompetenta och hade erfarenheter av att leda verksamheter. En av kandidaterna hade omfattande erfarenheter av att i olika verksamheter arbeta tillsammans med brukare och att utveckla projekt för brukarmedverkan, vilket denna kandidat berättade mycket om. Den andra kandidaten hade inte några tydliga erfarenheter av att arbeta med brukarmedverkan, däremot hade denna

kandidat lång erfarenhet av att i en socialförvaltning ha samverkat med andra organisationer och myndigheter. Två av brukarrepresentanterna tog fasta på den förstnämnda kandidatens erfarenheter av brukarmedverkan när de efter en lång diskussion förordade denne. De betonade att denna kandidat verkade kreativ och nytänkande. Den tredje brukarrepresentanten förordade den andra kandidaten framförallt för att denna person hade varit verksam i samma organisation under flera år och där utvecklat olika former för samverkan, men också för att denna kandidat gav ett lugnt och tryggt intryck.

Den 21 juni genomfördes ett skypemöte med den tredje kandidaten i ett sammanträdesrum på socialförvaltningen. På grund av att beslutet om att denna kandidat skulle vara med i slutomgången kom sent in i planeringen, så var det endast en av brukarrepresentanterna och socialförvaltningens utvecklare som hade möjligheter att vara med på detta möte. Denna kandidat gjorde ett mycket gott intryck på brukarrepresentanten, vilket förmedlades till de andra brukarrepresentanterna. Konsekvensen av detta blev att den tredje kandidaten steg fram som en alternativ kandidat till att få tjänsten för alla tre brukarrepresentanter.

### *Avslutning av rekryteringen*

På eftermiddagen den 21 juni träffade de tre brukarrepresentanterna på egen hand socialdirektören för att med henne diskutera sina intryck från mötena med de tre kandidaterna.

Den 22 juni hölls det så kallade analysmötet, då representanter för alla parter som varit med i rekryteringsprocessen inför socialdirektören fick delge hur de rangordnade de tre kandidaterna som varit med i slutomgången av rekryteringen. Sammanlagt medverkade 16 personer, som representerade brukarna, förvaltningsledning, HR-avdelningen, enhetschefer och fackliga företrädare.

När alla parter, inklusive brukarrepresentanten, hade berättat om hur de hade rangordnat kandidaterna framträdde en ganska brokig bild där alla tre kandidater hade förordats respektive inte förordats. Brukarrepresentanternas rangordning utgjorde därför inget som skilde sig från mängden och den överensstämde med hur några av de andra parterna hade rangordnat kandidaterna.

## **Reflektioner från brukarna**

I september tog jag via telefon kontakt med tre brukarrepresentanterna för att be dem att med några månaders distans till rekryteringsprocessen reflektera över hur de hade upplevt den. Alla tre ser deltagandet i rekryteringsprocessen som en

positiv och lärorik erfarenhet, även om de har en del kritiska synpunkter och idéer om hur brukares medverkan i personalrekrytering kan utvecklas i framtiden. En av brukarrepresentanterna berättar:

*”Det är lite olika hur jag ser på det. Det kändes inte riktigt som att vi hade så mycket genomslagskraft och det blev ju bråttom med allting. Jag tror det hade varit bra om vi hade fått prata med de andra som var med i rekryteringen. Vi kanske skulle ha gjort intervjun tillsammans brukare och chefer, för då får man en bättre helhetsbild. Samtidigt var det roligt att vara med och jag vill inte döma ut det, det var ju första gången, och många var inte bekväma med att vi var med, så jag hoppas det blir en fortsättning, för vi har en helt annan utgångspunkt i våra frågor, så det kan ge mer intressant information i processen och nya perspektiv.”*

En av de andra brukarrepresentanterna är nöjd med samarbetet i brukargruppen, men menar att det hade varit bra om de hade haft mer tid för att bekanta sig med varandra och att tidsschemat, inte minst när det gäller de dagar då träffade de sökande, var i tightaste laget. Brukarrepresentant skulle också önska en bättre och snabbare återkoppling när rekryteringsprocessen var klar.

*”Samarbetet med de andra brukarna gick förhållandevis bra, men vi borde kanske fått bättre möjligheter att i början träffas och lära känna varandra och det var lite tätt med tid mellan intervjuerna. Det blev intensivt, vi skulle behövt mer tid att smälta intervjuerna och sen dröjde det innan vi fick reda på vem som fick tjänsten, vi fick reda på det mycket senare...”*

Alla de tre brukarrepresentanterna nämner att de är mycket nöjda med det stöd de under hela processen hade av socialförvaltningens utvecklare och i synnerhet den av utvecklarna som medverkade när brukarrepresentanterna träffade de sökande. Till exempel säger en av dem:

*”Jag tycker att han blev en trygghet. Om det skulle spåra ur kunde han styra upp, så skönt att han var med och förklarade varför vi var där...”*

När samma brukarrepresentant berättar om sin medverkan åskådliggörs aspekter som är kopplade till att brukarmedverkan kan bidra till både lärande och personlighetsutveckling.

*”Det var roligt på ett sätt, det var stort för mig att få vara med på en sådan sak, att få vara med och intervjua en chef och ha synpunkter på det. Jo, så det var stort för mig, att de tycker att jag har något att säga. Det var bra för mig och mitt självförtroende och jag lärde mig mycket, så det var utvecklande att få vara bland annat folk, det är utvecklande för mig att vara i sådana situationer och se hur jag klarar av det...”*

## En av de sökande om brukarmedverkan i personalrekrytering

Jag har endast lyckats intervjua en av de tre personer som kvalificerade sig till slutomgången i rekryteringsprocessen, som innehöll personlighetstester, arbetsprover och ett möte med brukarrepresentanterna. Denna person berättar:

*”Det var en omfattande ansökningsperiod och påfrestande, både för mig och de som intervjuade, väldigt intensivt, svårt att skifta fokus, vi fick hoppa mellan olika grupper. Det var ganska krävande...”*

När det gäller mötet med brukarna anser hon att det var intressant och utvecklande. ”Bra upplägg och bra frågor. Det har fått mig att tänka till...”, säger hon och berättar att hon ser brukarmedverkan som en nödvändighet i socialt arbete. Tidigare hade hon inte tänkt på att det kan användas vid personalrekrytering, men nu funderar hon på att börja använda det på hennes egen arbetsplats.

*”Jag kommer att göra på liknande sätt när jag ska anställa. Jag kommer i så fall att använda ett liknande koncept. Brukarna skulle kunna vara med och ta fram underlag till arbetsprover... Så det fick mig att tänka till. Jag har fått bättre förståelse för betydelsen av brukarperspektiv...”*

## Tjänstepersonernas synpunkter på rekryteringsprocessen

Under hösten har jag via telefon intervjuat sex tjänstepersoner i chefsställning som medverkade i rekryteringsprocessen. Jag har också telefonintervjuat tre fackliga företrädare som deltog i rekryteringen samt en av de personer som sökte tjänsten. Syftet med intervjuerna var att få en bild av hur de hade upplevt rekryteringen och vilka synpunkter de har på brukarmedverkan i personalrekrytering.

De sex tjänstepersonerna, som representerar ledningsgruppen eller är enhetschefer, menar samtliga att olika former av brukarmedverkan är en förutsättning för att kunna utveckla verksamheterna inom socialförvaltningen. Till exempel sa några av dem:

*”Det tillför nya perspektiv, det är onekligen så att vi sitter i vår värld med en bild som inte är hela sanningen. Om vi ska få en bättre bild så kan vi inte ha patent på sanningen. Vi måste skaffa oss en gemensam bild med brukarna.”*

*”Det handlar om att vi ska bygga en verksamhet som brukarna behöver. Vi kan ha våra teorier men det är inte säkert att verkligheten ser ut som vi*

*tror. Vi är ofta bra på att berätta vad folk behöver, men vi måste bygga relationer för att verkligen få reda på vad folk behöver...*

*”Det är bara positivt med brukarmedverkan. Jag har också sett det i andra sammanhang. Det ger viktiga perspektiv och frågor, så det borde vara självklart med brukarmedverkan...”*

När det gäller brukarmedverkan vid personalrekrytering, så är de intervjuade tjänstepersonerna också positiva. Men utifrån sina erfarenheter av pilotprojektet, så har de flesta av dem synpunkter på hur brukarmedverkan vid personalrekrytering kan utvecklas. Synpunkterna handlar i de flesta fall om att de brukarrepresentanter som medverkar ska ha erfarenheter som är relevanta i förhållande till den verksamhet det gäller. Här följer några exempel på sådana synpunkter:

*”Att ta med brukare ska vara självklart, annars blir det ingen förändring. Men när det gäller rekrytering, måste man vara klar över vad de ska bidra med. /--/ Frågan är om de brukare som var med var lämpliga för den tjänst det handlade om...”*

*”Jag måste fråga mig vad jag menar med min målgrupp. Vad är det för kvalitet som är viktigt för att få bästa nytta i min verksamhet. Det är en värdefull ingång att man väger in brukarnas tankar, men vad är det för kvalitet som behövs, så man får det stöd man efterfrågar...”*

*”De som involveras bör känna till målgruppen. Jag funderar själv att kanske be tidigare klienter om råd, det är ju fullt möjligt. Sen har en del erfarenheterna långt bakom sig och det händer mycket i vår bransch på några år...”*

En av de intervjuade tjänstepersonerna förmedlade en hel del tankar kring brukarrepresentanternas roll och inflytande i rekryteringsprocessen. Hon sa att när brukare involveras i personalrekrytering så kommer det förmodligen ofta att hända att andra personer än de som brukarna förordar blir anställda. Hon menade därför att det är viktigt att det under rekryteringsprocessen upprätthålls en nära dialog med brukarna och att de får en ordentlig återkoppling när processen är klar.

*”Det är mycket viktigt med återkoppling om varför man beslutar som man gör, så att det inte bara blir en chimär att brukarna är med...”*

De intervjuade cheferna är, som nämnts, i princip positiva till brukarmedverkan. Några av dem ger också uttryck för att pilotprojektet stimulerat dem att fundera på att själva börja samarbeta med brukare när de rekryterar personal.

*”Det skulle vara dumt om man inte fortsätter med det och det kan utvecklas. Jag tänker att det är bra för de som intervjuas, hade jag blivit inter-*



*”Jag hade av brukare hade jag tänkt att det var jättespännande. Jag får skärpa mig på ett annat sätt. Så det är viktigt att fortsätta med det och inte bara på chefstjänster...”*

*”Det har varit positiv och intressant och värt att fortsätta utveckla. Det är tidens melodi, för vi måste fråga oss vem vi är till för, så jag vill använda det på min enhet...”*

## Fackliga företrädare om brukarmedverkan i personalrekrytering

Det finns en tydlig skillnad i synen på brukarmedverkan i personalrekrytering mellan tjänstepersonerna i chefsställning och de tre fackliga företrädare som jag har intervjuat. De fackliga företrädarna menar att brukarmedverkan i vissa avseenden kan bidra till utveckling, men de är kritiska till att brukare involveras i personalrekrytering.

*”Brukarinflytande är bra, men i de här processerna ska brukarna inte in, det ska vara arbetsgivare och fack, för brukarna har inte ansvar för arbetsplatsen...”*

*”Om jag pratar med medarbetare så tycker många inte att brukarna ska vara med. Socialsekreterarna, om de skulle söka ett jobb vill de inte ha brukare med. De tycker inte det är bra, för att när det gäller dem ska man se mer på utbildning och brukare ser mer på person...”*

*”Spontant, nej, jag vet inte hur det förhåller sig och vad de ska ha för inflytande, jag ser bara en konstig bild framför mig. Jag har aldrig hört talas om det... rent spontant låter det väldigt tveksamt vad de representerar i det här sammanhanget...”*

En av de fackliga företrädarna säger att visserligen fungerade pilotprojektet ”förhållandevis bra...”, men att de i dennes fackförbundsavdelning diskuterat frågan och de menar att ett väsentligt problem är att brukarmedverkan vid anställningsintervjuer kan få konsekvenser för socialsekreterares myndighetsutövning.

*”Det kan uppstå konflikter i myndighetsutövningen om en tjänsteperson träffar på en brukare som de tidigare mött i en anställningsintervju...”*

De menar att brukarmedverkan i personalrekrytering kan bidra till jävs- och säkerhetsproblem genom att brukare som medverkar i personalrekrytering får kunskaper om en del av de sökandes personliga förhållanden. Denna fråga är givetvis viktig att beakta. Men det är inte ett problem som enbart är kopplat till brukarmedverkan, utan det utgör en typ av problem som kan uppstå även på andra sätt.

## Analys och reflektion

### *Projektet har varit framgångsrikt!*

Pilotprojektet med brukarmedverkan i personalrekrytering innebar ett nytt steg i arbetet för att utveckla samskapande verksamheter på socialförvaltningen i Helsingborg. Det blev ett i många avseenden framgångsrikt projekt. Syftet med projektet var att undersöka om brukarmedverkan kan bidra till utveckling och förbättring av strategier för personalrekrytering. Resultaten från projektet visar att brukarnas medverkan vitaliserade och förde in nya perspektiv i rekryteringsprocessen. Det handlar inte bara om att brukarna träffade och intervjuade de sökande, utan överhuvudtaget bidrog det faktum att de fanns med i processen till att ingen som var involverad i processen kunde undvika frågan om brukarmedverkan. Det är tydligt att det inte enbart var de sökande som berördes av brukarnas medverkan. Ett exempel på detta är att flera av de enhetschefer som medverkade började reflektera över hur de själva skulle kunna använda brukarmedverkan vid personalrekrytering i sina egna enheter. Den kritik som formulerats mot processen har oftast varit konstruktiv och innehåller tankar och idéer om hur brukarmedverkan vid personalrekryteringen kan utvecklas.

Att på sju-åtta veckor organisera och genomföra en så pass komplex rekryteringsprocess, som detta projekt innebar, krävde givetvis ett skickligt och engagerat ledarskap, men det möjliggjordes också av att det fanns ett starkt intresse för samskapande verksamheter bland många av de medarbetare och samarbetspartners som involverades i rekryteringsprocessen. Genom att projektet genomfördes vid rekryteringen av en av socialförvaltningens högsta chefer skapades ett tydligt statement för brukarmedverkan och samskapande. Det gav öppningar för att börja utveckla former för brukarmedverkan vid rekryteringar av personal även på andra nivåer inom socialförvaltningen. Med tanke på det ökande intresse som finns kring brukarmedverkan och samskapade verksamheter på det sociala området, så är det inte särskilt vågat att anta att socialförvaltningens satsningar kommer att öka dess attraktionskraft på arbetsmarknaden. För att bidra till att öka intresset för socialförvaltningens verksamheter, så är det också viktigt att föra ut de kunskaper och lärdomar som arbetet vid socialförvaltningen i Helsingborg skapar. Faktum är att projektet med brukarmedverkan i personalrekrytering blev framgångsrikt och dessutom är det unikt för kommuner i Sverige. Det borde många fler känna till!

### *Framing, feedback och dialog*

Det finns delar i rekryteringsprocessen som är viktiga att lära sig av och utveckla. En sak handlar om *framing*. Att det är viktigt att de brukare som involveras i personalrekrytering är förberedda inför rekryteringsprocessen. Det handlar om att de blir informerade om förutsättningarna för deras medverkan i och inflytande på rekryteringsprocessen. Att personalrekrytering är en komplex process där brukarnas inflytande inte enbart handlar om att de ska utse en av de sökande, utan att deras kanske viktigaste roll är att tillföra frågor och perspektiv som utvecklar rekryteringsprocessen. De tre brukarrepresentanter som medverkade i pilotprojektet hade sedan tidigare erfarenheter av att som brukarutvecklare medverka i olika projekt inom ramen för socialförvaltningens satsning på brukarmedverkan och samskapande. De hade därför kunskaper om vad brukarmedverkan kan innebära och att deras medverkan i projektet inte bara handlade om vem som slutligen fick tjänsten. Men betydelsefullast för brukarnas framing var att de under hela processen hade stöd av socialförvaltningens utvecklare, vilket de tre brukarrepresentanterna själva menar var viktigt för dem.

Ett sätt att underlätta brukarnas framing vid rekryteringar skulle kunna vara att bilda och utbilda en grupp av brukare som är intresserade av att medverka i personalrekrytering. Det skulle givetvis även bli en resurs för de tjänstepersoner som ansvarar för personalrekrytering, särskilt om det finns spridning i erfarenheter, kön och åldrar hos de som ingår i en sådan grupp. Även om det mer eller mindre är omöjligt att finna brukare vars erfarenheter exakt matchar alla de olika befattningar som finns inom socialförvaltningen, så skulle en sådan rekryteringsgrupp motverka det representationsproblem som en del tjänstepersoner nämnt under telefonintervjuerna.

En annan sak som är viktig att utveckla är den *feedback* som brukarna bör få efter det att rekryteringen är avslutad. Det handlar inte bara om att de får reda på vem som fått tjänsten, utan att de får möjligheter att tillsammans med några tjänstepersoner reflektera över processen och dra lärdomar inför kommande rekryteringar. Detta blir också en viktig kunskapskälla för de tjänstepersoner som ansvarar för personalrekrytering.

Även om brukarrepresentanterna vid ett par tillfällen träffade socialdirektören, så var de i övrigt isolerade i förhållande till andra parter under processen. De blev en part bland alla andra parter. Detta blev tydligt på analysmötet den 22 juni där deras röst blev en röst bland ett flertal andra. Det var givetvis viktigt att brukarna var representerade på analysmötet, men deras input hade blivit annorlunda om de under rekryteringsprocessen hade haft en *dialog* med de

andra parterna. En variant som kan prövas i framtiden är att låta de tjänstepersoner som medverkar i rekryteringsprocessen träffa de brukare som medverkar åtminstone en gång under processen. Ett alternativ, som förmodligen är lämpligare för rekryteringar där inte så många olika parter är inblandade, är att det bildas en grupp där det ingår både tjänstepersoner och brukare, som tillsammans ansvarar för rekryteringen.

### *Alla måste med*

Intresset och förståelsen för betydelsen av att arbeta samskapande med brukare och deras organisationer verkar väl förankrad bland de tjänstepersoner i chefsställning som medverkade i rekryteringsprocessen. Men kritiken från de fackliga företrädarna kan tolkas som att det återstår en hel del arbete med att förankra förståelsen och intresset för brukarmedverkan och samskapande verksamheter bland de befattningshavare som i sitt dagliga arbete har direktkontakt med brukarna, till exempel socialsekreterare, behandlingsassistenter och boendestödjare. De tillhör den kategori som Lipsky (2010) benämner ”street-level bureaucrats” och som har stort inflytande över hur en offentlig förvaltnings verksamhet tar sig uttryck i praktiken. De har vanligtvis ett ganska stort handlingsutrymme att tolka hur de i kontakten med brukarna ska tillämpa de lagar och föreskrifter, eller den policy, som formellt styr deras arbete. Min poäng med detta är att det finns en viktig utmaning i att engagera och involvera alla medarbetare i socialförvaltningens arbete för att utveckla samskapande och tillit i sina verksamheter. Detta kommer att kräva utbildning och handledning som tar sin utgångspunkt i samskapande. Redan idag görs det insatser inom socialförvaltningen för att stärka medarbetarnas förståelse för samskapande och brukarmedverkan. Ett exempel är det mentorsskapsprojekt som erbjuds nyanställda socialsekreterare och där de i grupp får handledning av personer med brukarerfarenheter.

### *Samskapande och brukarmedverkan skapar tillit*

Det finns många studier (se t.ex. Heule, Knutagård & Kristiansen, 2017) som visar att samskapande och brukarmedverkan skapar tillit, både på mikronivå (t.ex. mellan brukare och socialarbetare) och makronivå (t.ex. att brukare tror på att de kan påverka samhället). Även detta projekt har bidragit till att det skapats tillit. Särskilt tydligt framkommer det i intervjun med en av de tre brukarrepresentanterna som berättar om att det kanske viktigaste för henne med att delta i projektet var att det var utvecklande för henne som person. Hon säger: ”Jo, så det var stort för mig, att de tycker att jag har något att säga...”. På något sätt kondenserar de orden vad samskapande handlar om.

## Referenser

- Ahnberg, Elisabeth, Lundgren, Mats, Messing, Jan och von Schantz Lundgren, Ina (2010). Följeforskning som företeelse och följeforskarrollen som konkret praktik. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, vol 16, nr 3, 2010 (sid. 55-68)
- Bons, Tomas & Paunia, Marianne (2016). "Vi kan ju inte hjälpa dem om vi inte frågar vad de vill ha hjälp med". *En rapport om brukarmedverkan på verksamhetsnivå inom psykiatri, missbruks- och beroendevården*. Tullinge: FoU Nordost i Stockholms län.
- Costa, Arthur and Kallick, Bena (1993). "Through the Lens of a Critical Friend". *Educational Leadership*, vol. 51(2) sid. 49-51.
- Hasenfeld, Yeshekel (1992). *Power in Social Work Practice*. I Hasenfeld, Yeheskel (red.) *Human services as complex organizations*. London: Sage.
- Heule, Cecilia, Knutagård, Marcus & Kristiansen, Arne (2017). Mending the Gaps in Social Work Education and Research – Two examples from a Swedish context. *The European Journal of Social Work*, 1-13. DOI: 10.1080/13691457.2017.1283589.
- Lipsky, Michael (2010). *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation
- Ostrom, Elinor (1990). *Governing commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press
- Putnam, Robert D., Leonardi, Robert & Nanetti, Raffaella Y. (1992). *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Quist, Johan & Fransson, Martin (2014). *Tjänstelogik för offentlig förvaltning: en bok för förnyelsebyråkrater*. Stockholm: Liber.
- Redestig, Leif (2017). *Förbättrad kvalitet i rekryteringsprocesser genom brukarmedverkan*. Helsingborg: Helsingborgs stad, Socialförvaltningen, arbetsmaterial.
- Skälén, Per (2016). *Tjänstelogik*. Lund: Studentlitteratur.
- Svensson, Lennart, Brulin, Göran, Jansson, Sven & Sjöberg, Karin (red.) (2009). *Lärande utvärdering genom följeforskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Åbinger, Dinah (2016). *Vägen till bättre sociala tjänster är samskapande med klienter och medarbetare*. Helsingborg: Helsingborgs stad, Socialförvaltningen.