



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Rekryterings nya verktygslåda

En kvalitativ studie om hur och varför personlighetstester används i skånska kommuner

Amanda Bollmann

Ida Lindmark

Antal ord: 13 172

Gruppnummer: 02

Handledare:
Johan Alvehus

Examensarbete
LGMK65
VT2025

Förord

Detta arbete har genomförts som en avslutande del av vår utbildning logistic service management på Lunds universitet, campus Helsingborg. Arbetet har gett oss möjligheten att fördjupa våra kunskaper inom personlighetstester och rekrytering och på så vis förstå deras möjligheter och utmaningar. Processen har gett oss värdefulla insikter i vetenskapligt skrivande, metodval och kritiskt analysarbete.

Vi vill rikta ett stort tack till alla intervjupersoner i Skånes kommuner som generöst tog sin tid och delade med sig av sina erfarenheter och kunskaper. Den information och de perspektiv som framkom under samtalen har varit ovärderliga för arbetets genomförande och resultat. Vidare vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Johan Alvehus för värdefull vägledning och stöttning under arbetets gång.

Amanda Bollmann och Ida Lindmark

Helsingborg, Maj 2025

Sammanfattning

Denna uppsats grundar sig i att på ett djupare plan förstå hur personlighetstester används och varför de har börjat användas i kommuner i Skåne. Syftet med arbetet var att få svar på frågorna varför och hur. Mer specifikt ville vi ta reda på i vilket skede, vilka tester som används, hur testerna används och vad motivet till införandet var. För att få svar på dessa frågor har en kvalitativ metod använts, där empiriskt material analyserats tillsammans med tidigare forskning. Det empiriska materialet har samlats in genom intervjuer med intervjupersoner från olika kommuner runt om i Skåne. Den teoretiska referensramen har sin grund i översättningsteori som är den teori som använts vid en analys av det empiriska materialet. Slutsatserna som vi kommit fram till genom vår analys och diskussion är att det finns en brist i struktur kring uppföljning av personlighetstesternas nytta. Vidare har vi även kommit fram till att det finns en likformighet mellan kommunerna trots deras omedvetenhet. Svaret på vår frågeställning lyder följande: Testerna används som diskussionsunderlag i slutskedet av en rekrytering och inte som gallring. Varför testerna börjat användas från första början var på grund av ett behov av ytterligare en metod och steg att komplettera redan befintliga metoder med.

Nyckelord: Rekrytering, personlighetstester, translation theory, management fashion

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Problembakgrund	5
1.2 Problematisering	6
1.3 Syfte	8
1.4 Frågeställning	8
2. Teori	8
2.1 Personlighetstester och trender för förändringsprocesser	8
2.2 Managementtrender	10
2.3 Organisation och översättning	11
2.3.1 Från idé till verklighet	11
2.3.2 Teorier för översättning	13
3. Metod	16
3.1 Metodansats	17
3.2 Intervjuer för insamling av empiri	17
3.3 Val av intervjupersoner	19
3.4 Hur empirin analyserats	20
3.5 Etiska principer	21
3.6 Studiens validitet	21
4. Personlighetstester i skånska kommuner	23
4.1 Ett svar på ett behov: varför personlighetstester infördes	23
4.2 Hur översätts personlighetstesterna i kommunerna?	25
4.2.1 Rationella beslut	25
4.2.2 Utbildning som kvalitetssäkring	28
4.2.3 Legitimering	29
4.3 Jämförelse av kommunernas användande av personlighetstester	32
5. Diskussion	35
5.1 Personlighetstesternas påverkan på rekrytering	35
5.2 Resultat och följder av testbaserade beslut	37
6. Slutsats	40
6.1 Undersökningens slutsatser	40
6.2 Framtida forskning	41
7. Källförteckning	42
8. Bilagor	44

8.1 Intervjuguide för personlighetstester	44
8.2 Missivbrev	46
8.3 Samtyckesdokument	47

1. Inledning

“Stoppa pseudovetenskapen i arbetslivet - Evighetslånga anställningsprocesser och ovetenskapliga tester håller människor sysselsatta till ingen nytta” (Abramowicz 2025) lyder en rubrik som kommer upp i debatten om personlighetstester. I artikeln intervjuas en professor i psykologi som säger att personlighetstester inte är mer tillförlitliga än horoskop men att de ändå används i rekryteringar i offentlig sektor. Företagen som levererar personlighetstester håller såklart med det andra lägret av debatten: att testerna är vetenskapliga. De håller med om att alla test inte är lämpliga i rekrytering men att det finns seriösa tester och att dessa är godkända av granskningsorgan (Assessio u.å.). Vilket läger man än tillhör så är det tydligt att personlighetstester är populärt och väcker debatt.

1.1 Problembakgrund

Intresset för att förstå sig på personligheter sträcker sig tillbaka så långt som vi människor haft intellektuellt tänkande enligt filosofin. Men det var först vid tiden för första världskriget som det första formella personlighetstestet gjorde sin debut. Amerikansk militär var då intresserade av att mäta soldaters emotionella stabilitet. Detta var till följd av att över en och en halv miljon brittiska, franska och amerikanska soldater beräknades lida av posttraumatiska stresssymptom på grund av det dem utstått i kriget. Som ett försök att motverka detta från militärens sida infördes olika typer av personlighetstester för att identifiera och sälla bort de rekryter som var mest benägna till att få nervösa sammanbrott (Gibby & Zickar 2008, s. 165-166). Efter krigets slut justerades sedan testet i syfte att använda det i de växande industrierna. Testet, som då var relativt negativt kodat i den mening att frågorna syftade till att se om en person hade ett dåligt temperament, användes i dessa industrier för att även här försöka sälla bort personer man ansåg skulle ställa till problem på arbetsplatsen. Dessa negativt kodade tester sträckte sig ända fram till 50-talet innan det skedde ett skifte, där testerna började bli mer positivt kodade istället och liknar mer de tester vi är vana vid idag. Det var även runt denna tid som personlighetstester började bli kommersiella (Gibby & Zickar 2008, s. 166-168).

På 60-talet började intresset för personlighetstester inom organisationer dock att avta. Studier hade getts under den här tiden som visade på att personlighetstester saknade validitet, och därav inte bör användas inom organisationer då de inte kunde säga hur en person skulle prestera på arbetet. Denna dalande trend för personlighetstester fortsatte fram till 90-talet, där det ännu en gång skedde ett skifte. Nya studier gavs då ut som hävdade att personlighetstester har validitet och kan användas på arbetsplatser, och trenden ökade igen och är fortsatt populära idag (Morgenson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy & Schmitt 2007, s. 684-685).

Personlighetstesternas popularitet skulle även kunna förklaras genom teorin om managementtrender (management fashion). Grundtanken i denna teori är att olika managementtekniker sprids mellan och genom aktörer för att det finns en uppfattning av att just den tekniken ligger i framkanten av managementutvecklingen. I likhet med trender inom mode så anammar företag en viss trend inom management för att det anses vara trendigt just då. Företag som inte hakar på trenden anses vara eftersläpande (Abrahamson, 1996). På samma sätt skulle personlighetstesternas spridning och ökade popularitet kunna förklaras, där företag ser en trend och implementerar den då de inte vill anses ligga längre bak i utvecklingen än sina konkurrenter.

1.2 Problematisering

Som konstaterats finns det olika synpunkter på personlighetstesternas validitet, där delar av forskningsvärlden beskriver att testerna kan användas om de matchas med arbetsuppgifter, medan andra delar av forskningsvärlden kritiserar dess trovärdighet och användning.

Paul (2004) menar att det finns en övertro på dessa tester, där användningen ofta styrs mer av marknadsföring än av evidens. Emre (2019) pekar dessutom på hur testerna utformats för kommersiella syften snarare än vetenskaplig tillförlitlighet, vilket sätter fokus på kostnader och syften snarare än effekt.

Valet av ämne till detta arbete anses vara relevant och av stor vikt då användningen av personlighetstester i offentlig sektor väcker viktiga frågor kring beslutsfattandets rationalitet och

legitimitet. Kommunerna förvaltar offentliga medel, och valet av verktyg för rekrytering måste därför vila på ett tydligt kunskapsunderlag. När tester används utan att deras effekt utvärderas, vilket uppsatsen visar är vanligt, uppstår ett glapp mellan förväntad nytta och faktisk nytta. Denna aspekt väger tungt i argumentation kring varför ämnet är viktigt. Det är skattebetalarna som finansierar kommunernas användning av personlighetstester vilket gör det väldigt problematiskt om pengarna finansieras på ogrundade beslut, speciellt när det är en industri med stora summor (Emre 2019, s. 275). Vidare påverkar personlighetstester vilka människor som får viktiga samhällsroller. Om testerna inte är tillförlitliga eller används felaktigt, kan det leda till ojämlika och ineffektiva rekryteringar.

Användandet av tester inom HR visar på hur styrningsmodeller från näringslivet översätts till offentlig sektor, vilket är ett intressant fenomen inom tjänstevetenskap där det finns mycket kvar att utforska. Detta är ett intressant område inom tjänstevetenskapen då det speglar en bredare samhällstrend. Tester används trots osäker validitet (Morgenson et al. 2007, s. 686), vilket öppnar upp för att undersöka mekanismerna bakom varför organisationer adopterar vissa verktyg som till exempel managementtrender och översättningsteorin. Översättningsteorin har sitt ursprung i att se hur en idé kan bli till handling, det vill säga hur en uppkommen idé av en organisationsförändring anammas av företag. I detta fall hur personlighetstester som använts för att mäta olika personligheter, får en annan roll när den översätts till ett specifikt företag. (Czarniawska & Joerges 1995, s. 6). Utöver att studera dessa teorier inom tjänstevetenskapens ramar visar arbetet på likformighet i användning trots kommunernas intryck av självständighet, vilket gör temat relevant för förståelsen av organisationsbeteende.

Kunskapen om personlighetstester i offentlig rekrytering är ett viktigt ämne för flera grupper. För HR-personal och beslutsfattare är det avgörande att förstå konsekvenserna av de verktyg som används vid anställningar. Inom forskningen, särskilt inom organisationsteori och human resource management (HRM), finns ett behov av mer kunskap om hur teoretiska koncept som personlighetstester faktiskt tillämpas i praktiken. Även för allmänheten och arbetssökande är frågan relevant, då testerna kan påverka deras framtida möjligheter, vilket gör transparens och rättvisa i processen till en demokratifråga.

Det finns ett tydligt behov av att öka kunskapen om hur personlighetstester faktiskt används i kommuner, inte bara om deras teoretiska validitet, utan om de praktiska motiven bakom användningen. Det handlar om att förstå vilka aktörer som påverkar besluten, vilka syften testerna fyller, hur de anpassas i praktiken samt varför de ofta används utan uppföljning eller tydlig effekt. Denna kunskap är viktig för att kommuner ska kunna fatta mer informerade beslut och för att främja en kritisk diskussion om rekryteringsverktygens funktion och legitimitet inom både forskning och offentlig verksamhet.

1.3 Syfte

Syftet med den här studien är att öka förståelsen för hur personlighetstester används i rekryteringsprocesser inom skånska kommuner, och varför de har blivit en del av dessa processer. Vi vill undersöka vilka tankar och motiv som ligger bakom användningen av testerna, och hur de faktiskt fungerar i praktiken. Genom att använda teorier om översättning och managementtrender vill vi också visa hur sådana verktyg sprids, anpassas och får fäste i offentlig sektor, även när det saknas tydlig evidens för att de verkligen gör nytta. Målet är att bidra med insikter som kan ge en mer nyanserad bild av hur organisatoriska beslut om rekryteringsverktyg tas och vad som påverkar dem.

1.4 Frågeställning

Varför används personlighetstester inom skånska kommuner i rekryteringsprocessen och hur används dem?

2. Teori

Följande del kommer att belysa tidigare forskning inom personlighetstester och managementtrender, för att sedan beskriva översättningsteori i den teoretiska referensramen och hur idéer översätts i organisationer.

2.1 Personlighetstester och trender för förändringsprocesser

Personlighetstester beskrivs som “standardiserade bedömningar som används för att fastställa en persons uppsättning preferenser, egenskaper eller beteendestilar” och görs genom standardiserade frågeformulär (Lundgren, Poell & Kroon 2019, s. 176). Personlighetstester har blivit mer och mer populära inom HR, men trots dess popularitet inom rekrytering, som kunde utläsas av inledningen, är personlighetstesterna kritiserade av delar av forskningsvärlden.

Vi har i inledningen nämnt att personlighetstester är ett ämne med splittrade åsikter och att problematiken i detta är ifall skattepengar används i rekryteringsprocesser utan nytta eller orsakar felrekryteringar till poster som bestämmer hur kommunerna ska styras. Men vad säger forskningen kring om personlighetstesterna är av värde i rekryteringsprocesser eller inte och hur mycket pengar kostar det samhället?

Personlighetstester är en industri som omsätter miljontals kronor varje år och anledningen till varför rekryterare ofta väljer att använda personlighetstester som ett rekryteringsverktyg är på grund av att rekryteringar är kostsamma. Rekryterare vill därav vara övertygade om att de anställer rätt person. Risken med att anställa fel person är att de behöver rekrytera på nytt vilket kostar ännu mer (Stabile 2002, s.280-283). En studie gjord av JobMatch (2019) visar på hur mycket kommuner spenderat på personlighetstester under de 5 tidigare åren. Studien visade att Malmö kommun spenderat 3,4 miljoner kronor på personlighetstester. 3,4 miljoner är mycket pengar, men det kan vara värt det om personlighetstesterna faktiskt bidrar till bättre rekryteringar, såsom Stabile (2002) resonerat ovan. Men bidrar personlighetstester till bättre rekryteringar?

I en studie av Schmidt och Hunter (1998) undersöks olika rekryteringsmetoder och dess validitet, det vill säga hur väl ett rekryteringsverktyg har korrelation med en kandidats prestation. I en tabell i studien går det att utläsa att bland annat intelligenstest, arbetsprover och strukturerade intervjuer är de metoder eller verktyg som har bäst korrelation till faktisk prestation.

Korrelationen mellan personlighetstester och hur väl en kandidat passar för ett yrke ligger på tiondeplats (Schmidt & Hunter 1998, s. 272-273). Det kan därmed konstateras att andra metoder är mer träffsäkra inom rekrytering, så varför används ett rekryteringsverktyg som är på tiondeplats? Om kommunerna vill använda verktyg för att hitta den bästa kandidaten så finns det nio alternativ som är bättre lämpade. Personlighetstesternas validitet kritiseras även av Morgenson et al. (2007, s. 686) som har undersökt en stor mängd litteratur på ämnet för att se vad forskningen faktiskt säger. De kommer fram till att en kandidat kan fejka sina resultat genom att klicka i det kandidaten tror att rekryteraren vill ha, och vad spelar testet då för roll om svaren som kommer in ändå riskerar att inte stämma? Personlighetstesterna anses även ha metodologiska brister då svarsalternativen ofta är tvingande då de består av ett fåtal alternativ som ställs emot varandra (Lundgren, Poell & Kroon 2019, s. 176).

Kritiken mot personlighetstesternas träffsäkerhet blir problematisk i beaktandet av att skattebetalarnas pengar går till detta. Informationen om att det finns andra rekryteringsverktyg som ger bättre resultat är enkla att hitta, men ändå är personlighetstesterna fortsatt populära inom rekrytering i offentlig sektor i och med att så många kommuner lägger stora summor på detta (JobMatch 2019). Hur detta kommer sig skulle kunna förklaras genom managementtrender.

2.2 Managementtrender

Managementtrender (management fashion) är en teori som handlar om hur olika teorier och tekniker kan leda till vad man tror sig vara rationella framsteg inom management (Abrahamson 1996).

Management kan i sin tur beskrivas som olika tekniker eller processer för att se till så att andras aktiviteter sker på ett effektivt och ändamålsenligt sätt (Robins, Bergman, Stagg och Coulter 2014, s. 11). Med trender syftar vi till Abrahamsons beskrivning av fashion, där han menar att det är något man hakar på för att uppnå en känsla av att inte vara eftersläpande (Abrahamson

1996, s. 255). Managementtrender är därmed en teknik eller process som man inför i sin organisation i hopp om att vara i framkant och inte ses som eftersläpande.

Abrahamson (1996, s. 256-257) beskriver att dessa trender inom management ofta fastställs genom olika konsultföretag som effektiva medel för att uppnå viktiga mål och förbättra sin verksamhet. Vidare menar han att intresset för olika managementtekniker styrs av normer. Normerna anses över tid anammas av chefer på olika företag, då de liksom personer styrs av samhällets förväntningar, vilket skapar ett behov av olika managementtekniker som chefer ska anamma för att inte upplevas som eftersläpande. Teorin menar även på att om chefer inte implementerar en viss managementteknik riskerar de att anses som mindre rationella (Abrahamson 1996, s. 263).

I denna studie innebär det att företagen som säljer personlighetstester skulle göra det genom att marknadsföra dem som effektiva rekryteringsverktyg för att hitta rätt kandidat. Cheferna eller de som styr över införandet av personlighetstester i kommunerna påverkas sedan av denna marknadsföring men även normer där de ser hur andra kommuner eller företag gör i sina rekryteringsprocesser. Det är denna påverkan från yttre faktorer som kan förklara den fortsatta populariteten av personlighetstester i rekryteringar inom kommuner. För även om personlighetstesterna är kritiserade för dess låga validitet, så skulle företagen som säljer testerna samt andra kommuners agerande kunna skapa en känsla av att det är detta verktyg som bör användas för att hitta rätt kandidat.

Managementtrender kan även sättas i kontrast till institutionell teori. Båda teorierna utgår ifrån att organisationer anammar olika innovationer främst på grund av att söka social acceptans, där effektivitet, rationalitet och framsteg ligger i fokus. Båda perspektiven belyser hur organisatoriska val påverkas av omgivningens förväntningar snarare än enbart intern effektivitet (Aksom, 2020 s. 431-432). För att fördjupa förståelsen av hur dessa idéer konkret tar form i praktiken och hur managementtrender är beroende av mer än bara normer eller marknadsföring för att implementeras, används översättningsteori som teoretisk referensram.

2.3 Organisation och översättning

I denna studie används översättningsteori (Czarniawska & Joerges, 1995) och teorin om institutionell isomorfism (DiMaggio & Powell, 1983) som analytiska verktyg för att förstå hur och varför personlighetstester har införts och används i skånska kommuners rekryteringsarbete.

2.3.1 Från idé till verklighet

DiMaggio och Powell (1983, s. 148–149) menar att organisationer över tid tenderar att bli allt mer lika varandra, oavsett bransch eller storlek. Detta sker inte enbart som en följd av interna behov eller effektivitet, utan som ett resultat av en strävan efter social acceptans, legitimitet och institutionell stabilitet. Det innebär att organisationer ofta väljer strukturer, metoder och modeller som andra redan använder, eftersom det uppfattas som klokt och professionellt (DiMaggio och Powell, 1983, s. 150). Detta kallas isomorfism, och delas in i tre kategorier: tvångsisomorfism, som uppstår genom yttre krav som lagstiftning eller politiska beslut, mimetisk isomorfism, som handlar om att organisationer imiterar andra i situationer präglade av osäkerhet, samt normativ isomorfism, som bygger på gemensamma professionella normer och utbildningsbakgrund hos exempelvis HR-personal (DiMaggio och Powell, 1983, s. 150).

För att förstå hur idéer som personlighetstester sprids och får fäste i kommuner används även översättningsteori. Czarniawska och Joerges (1995, s. 6) ifrågasätter traditionella föreställningar om organisatorisk förändring som resultat av rationell planering. De menar i stället att idéer ofta sprids genom informella nätverk, sociala sammanhang och i samspel mellan aktörer, där de tolkas om, omformas och anpassas till den lokala kontexten. En idé blir därmed inte bara införd utan översätts till något nytt. Detta sker ofta i flera led, där en idé först objektifieras, det vill säga får en form och ett innehåll, för att sedan implementeras, ibland som en kedjereaktion (Czarniawska och Joerges, 1995, s. 9–10). Fredriksson, Ivarsson, & Pallas (2023 s. 511) skriver att 1980-talet var piken för organisationer att införliva olika managementmodeller i deras organisationer med hopp om förbättring. Många av alla de modeller som trendade under den perioden var helhetslösningar som presenterades för organisationerna. Helhetslösningar som skulle hjälpa organisationerna att utföra sina aktiviteter på ett mer effektivt sätt.

Ett exempel som de lyfter är hur en reform inom offentlig sektor i Sverige under 1970-talet spreds från en kommun till flera andra genom personer som deltagit i processen och ville sprida idén vidare. Kommunerna som tog efter reformen motiverade sitt beslut med att det verkade klokt eftersom andra gjorde det, ett mönster som speglar både isomorfism och översättning (Czarniawska och Joerges, 1995, s. 7–9).

För att en idé ska omsättas i handling krävs enligt författarna att det finns en upplevd potential för förbättring, att idén uppfattas som något lovande och nyskapande som är värt att satsa på. Framgångsrika idéer är ofta inte ett resultat av rationell planering, utan växer fram genom gradvisa anpassningar i lokala sammanhang (Czarniawska och Joerges, 1995, s. 10). Det innebär att även om en idé ursprungligen är avsedd att fungera på ett visst sätt, kan dess betydelse förändras när den översätts till en ny organisatorisk kontext.

Denna kombination av teorier är central för att besvara studiens frågeställning om hur och varför personlighetstester används i skånska kommuners rekryteringsprocesser. Översättningsteorin hjälper till att förstå hur testerna tolkas och används i praktiken, medan isomorfism förklarar varför testerna får spridning trots att det ofta saknas uppföljning eller vetenskapligt stöd. Tillsammans skapar teorierna en analytisk grund för att undersöka vilka organisatoriska mekanismer, professionella normer och legitimitetssökande som kan ligga bakom användningen. Detta knyter direkt an till studiens syfte att öka kunskapen om de praktiska och institutionella motiv som påverkar kommunernas val av rekryteringsverktyg.

2.3.2 Teorier för översättning

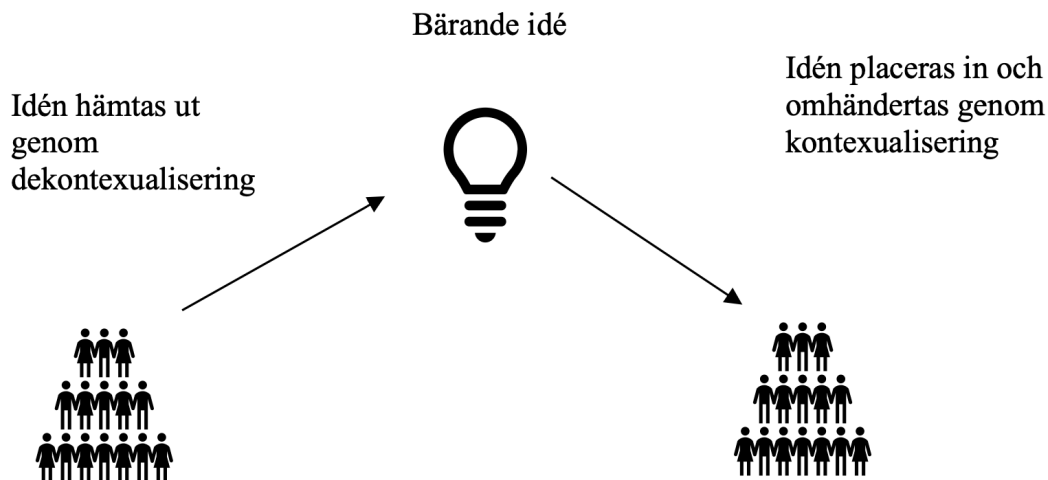
För att förstå hur nya idéer tas in och används i organisationer kan man behöva titta från flera håll. Managementtrender handlar om hur företag lockas av nya trender och förändringar som verkar moderna och lovande, ofta för att behålla sin trovärdighet utåt (Abrahamson 1996). Översättningsteorin visar samtidigt att det inte räcker att bara ta in en idé, den måste anpassas, omformas och göras begriplig i det sammanhang där den ska användas (Wæraas & Nielsen, 2016). Tillsammans ger dessa perspektiv en bredare förståelse för hur idéer rör sig mellan olika organisationer och hur de faktiskt blir en del av vardagen.

Denna del av den teoretiska referensramen fokuserar på hur kunskap översätts i organisationer, vilket är centralt för att förstå studiens syfte och frågeställning. För att kunna besvara frågan om varför och hur personlighetstester används i kommunala rekryteringsprocesser, behöver vi först förstå hur idéer och kunskap om sådana verktyg överförs, tolkas och anpassas inom organisatoriska sammanhang. Genom att analysera översättningsprocessen kan vi få insikt i vilka mekanismer som påverkar att ett verktyg som personlighetstester introduceras, legitimeras och tillämpas i en viss organisatorisk kontext.

Røvik (2016, s. 291) vidareutvecklar översättningsteorin inom organisationsteori genom att visa hur kunskap och idéer inte bara överförs, utan översätts. Detta genom *kunskapsteorin* som har fokus på hur kunskap kan spridas mellan individer, grupper eller organisationer. Det centrala här handlar om att kunskap inte bara kan översättas mellan olika aktörer utan den måste tolkas, omarbetas och anpassas för att de ska bli förståeliga för andra parter (Wæraas & Nielsen, 2016, s.s 244- 245). Kunskap ses därmed inom denna teori för översättning inte som en teknisk process eller färdigt paket som en organisation kan börja använda direkt, utan idéer formas om när de förs in i nya kontexter (Røvik 2016).

Det bakomliggande drivet till att överföra kunskap handlar oftast om att organisationen vill återskapa vissa observerade och önskade metoder, samt resultatet av dessa. Vad gäller resultatet av en kunskapsöverföringsprocess finns det stor variation, vilket visar på utsträckningen den nya kunskapen kan anta och hur den integreras i organisationen. Detta förklarar även varför till exempel personlighetstester kan användas på olika sätt trots att det är samma verktyg (Røvik 2016, s. 294). Som svar på denna variation i resultat beskrivs tre argument där det första handlar om *avkontextualisering*, som även kan benämnas dekontextualisering (se figur 1). Med detta menar han att det första och kanske svåraste steget i översättningen är att se till att all viktig kunskap följer med för att kunna förstå hur kunskapen ska användas i praktiken. Det finns även tyst kunskap vilket är svårt att översätta och kan göra att viss väsentlig kunskap går miste om (Røvik 2016, s. 294-295). Den andra delen handlar om *kontextualisering*. Denna del handlar mer om att göra de nödvändiga anpassningarna som behövs för att kunskapen ska passa in i deras egen kontext. Gör man inte detta riskerar en organisation att kopiera en strategi som inte fungerar likadant i deras sammanhang, och därmed går miste om kunskap på det sättet. Det handlar om i vilken mån den nya kunskapen ersätts, läggs till eller implementeras med den redan befintliga

kunskapen (Røvik 2016, s. 295). Figur 1 nedan illustrerar avkontextualisering och kontextualisering, det vill säga när idé går från en praktik till en annan.



Figur 1: Visar hur en idé går från en praktik till en annan genom en bärande idé.

Vidare tar Røvik (2016, s. 296) upp fyra översättningsregler som utgår från: översättning av kunskap är regelbaserade aktiviteter. Dessa är kopiering (man kopierar kunskap och inför den som den är i sin egen verksamhet), tillägg (att man ser kunskapen som ett tillägg till ens befintliga kunskap), utelämnande (att ta bort viss kunskap i översättningen som inte passar ens verksamhet) och transformation (att man anpassar kunskap så att den stämmer överens med ens verksamhet). Det sista argumentet som Røvik (2016, s. 298) tar upp, antyder att själva översättningen kan förklara resultatet av kunskapsöverföringsprocessen. I praktiken ser vi att ny kunskap ibland införs formellt men inte används i det dagliga arbetet. I andra fall dröjer det länge innan den börjar påverka organisationens sätt att arbeta, medan den i vissa sammanhang leder till genomgripande och bestående förändringar. Traditionell forskning om kunskapsöverföring förklarar sådana variationer genom att peka på olika typer av hinder. Det kan handla om att kunskapen är svår att formulera och därmed svår att föra vidare, att det råder osäkerhet kring vilka faktorer som leder till framgång, eller att mottagande organisationer saknar förmåga att identifiera och tillgodogöra sig ny kunskap. Dessutom kan kvaliteten på relationen mellan den som överför kunskapen och den som tar emot den spela stor roll, exempelvis om det finns brist på förtroende eller samarbetsproblem (Røvik 2016, s. 298-299) .

Trots tidigare forskning om personlighetstesters funktion och spridning som managementtrender (Abrahamson, 1996) saknas djupare kunskap om hur dessa verktyg faktiskt översätts och används i offentliga organisationer. Det finns ett tydligt forskningsgap kring vad som händer med idéer som personlighetstester när de införs i praktiken, vilka tolkningar och anpassningar som görs, av vem och varför.

Det är detta översättningsgap, mellan idé och faktisk tillämpning, som vår studie vill belysa. Genom att undersöka hur och varför personlighetstester används i skånska kommuner bidrar vi med förståelse för hur organisatoriska beslut formas i praktiken, och hur legitimitet, professionalitet och nytta balanseras i offentlig rekrytering.

3. Metod

Detta kapitel handlar om hur vi har gått tillväga för att samla in empirin för studien.

3.1 Metodansats

I och med studiens syfte så har vi valt en kvalitativ metod. Vid en kvalitativ metod ligger tyngden vid ord snarare än siffror. Den kvalitativa metoden är tolkande och bygger på att forskaren vill förstå den sociala verklighet som ligger till grund för hur personer tolkar sin verklighet genom ett samspel mellan individer (Bryman 2021, s. 454-455). Detta stämmer överens med det vi avser att undersöka, där personerna vi intervjuat gett sin bild av personlighetstesternas användande för att vi ska kunna förstå hur de resonerar kring ämnet. För att ta reda på detta har vi använt oss av intervjuer.

Studien grundar sig i en abduktiv ansats. I en induktiv ansats så samlas empiri in och man låter sig guidas av denna data för att komma fram till teorier och i den deduktiva ansatsen skapas teorier som blir en hypotes, och det insamlade materialet ska då bekräfta eller dementera hypotesen (Bryman 2021, s. 47-49). Den abduktiva ansatsen ligger istället någonstans mittemellan, även om den säger sig vara induktiv i sitt synsätt. Där framställs ingen hypotes, men arbetet guidas genom empirin med en redan teoretisk förståelse (Bryman 2021, s. 478). I vårt fall innebär det att vi under arbetets gång valt de teorier som vi grundat studien i och lutat oss mot för att kunna ge en bild av hur personlighetstester sprids och anpassas inom kommunerna. Intervjuguiden har formats med teorierna i tanken och i analyseringen av empirin har vi vägt den mot teorierna och försökt se vad vi kommer fram till. Vår frågeställning är dock öppen och gör att vi inte försöker bekräfta en hypotes, utan snarare se vilken ny kunskap vi kan bidra med inom ämnet.

3.2 Intervjuer för insamling av empiri

För att kunna undersöka syftet, som till stor del belyser hur personerna som arbetar med detta resonerar, så valdes kvalitativa intervjuer. Det finns olika typer av strategier för intervjuer, och vi

använde oss av semistrukturerade intervjuer. Anledningen till att den semistrukturerade intervjun valdes är för att den har en viss struktur i form av teman med frågor att förhålla sig till, samtidigt som den tillåter viss frihet (Alvehus 2023, s. 114). Den semistrukturerade intervjun gjorde att vi kunde ställa följdfrågor, något som varit viktigt i arbetet för att få fram den fakta vi behöver i form av intervjupersonernas resonemang och att gå in på djupet i ämnet. Ämnet vi undersöker handlar bland annat om intervjupersonernas åsikter kring testerna kombinerat med fakta om hur de använder dem, och de olika intervjuerna har därmed varit olika varandra beroende vad vi kommit in på för ämnen med just den intervjupersonen. Dessa delar är i linje med vad Bryman (2021, s. 561) beskriver om den kvalitativa intervjun. Den strukturerade intervjun, som är kvantitativ och istället liknar en enkät, ansågs för snäv för den frågeställningen vi valt i och med att vi vill ha de mer fylliga svaren, och den ostrukturerade intervjun ansågs istället för fri då den inte utgår efter en guide på samma sätt (Alvehus 2023, s. 114).

Intervjuguiden (se bilaga i 8.1) har delats upp i olika teman med tillhörande frågor. Vi tematiserade intervjuguiden efter att ha arbetat igenom det som Kvale och Brinkmann (2014, s. 148-150) beskriver som varför och vad. Det handlar om att klargöra forskningssyftet och att läsa in sig på ämnet. Detta gjorde vi tidigt i processen då vi snabbt kom fram till syftet och läste in oss på relevanta teorier. Intervjuguiden har, som nämnts i metodansatsen, konstruerats med teorierna i åtanke. Frågorna i guiden har dock inte setts som något som måste ställas, utan mer som en minneslista. Målet inför varje intervju har varit att det ska vara ett samtal utifrån dessa teman, och att ställa varje fråga vid varje intervju har därmed inte varit av vikt, även om det funnits en del frågor som varit viktigare att få svar på i och med arbetet med teorierna kontra empiri. Detta går i linje med det Bryman (2021, s. 565) skriver om utformningen av en intervjuguide för semistrukturerade intervjuer, där guiden ska behandlas om en minneslista och försöka låta varje intervju ha sin gång.

Intervjuerna genomfördes med relevanta personer inom HR i skånska kommuner. Det har funnits en blandning mellan HR-personal och HR-chefer och totalt har 11 personer intervjuats, varav 8 intervjuer räknas som djupintervjuer, då de är över 1 timme långa. Totalt har vi intervjumaterial på ca 11 timmar (se tabell 1). Alla intervjuer har genomförts digitalt via Teams där båda intervjuare varit närvarande vid alla intervjuer. Anledningen till att de genomförts digitalt är dels på grund av distansen till olika kommuner runt om i Skåne men även att intervjupersonerna

föredragit det för att få ihop det med deras men även våra scheman. Alla intervjuer är även inspelade med en diktafon.

Benämning	Längd på intervju (timme:minut)	Titel
Intervjuperson 1	01:08	HR-strateg
Intervjuperson 2	00:43	HR-specialist
Intervjuperson 3	01:03	HR-specialist
Intervjuperson 4	01:07	HR-konsult
Intervjuperson 5	00:49	HR-konsult
Intervjuperson 6	01:01	HR-direktör
Intervjuperson 7	01:06	HR-konsult
Intervjuperson 8	01:25	Bemanningschef
Intervjuperson 9	01:11	HR-konsult
Intervjuperson 10	01:03	HR-strateg
Intervjuperson 11	00:45	HR-chef

(Tabell 1: Intervju-data)

3.3 Val av intervjupersoner

Valet av intervjupersoner har varit ett strategiskt urval (Alvehus 2023, s. 97). Detta på grund av att vi behövt intervjua HR-personal vid kommuner som använder sig av personlighetstester, vilket därmed var ett kriterium. Insamlandet har gjorts genom att strategiskt söka upp kontaktuppgifter till HR-avdelningar i skånska kommuner då vi visste att vi skulle få kontakt med de personer som studien rör. Kontakten togs genom att skicka ut mejl till intervjupersonerna. Att undersöka kommuner i Skåne var den inriktning vi tänkte att vi ville ha när vi började kontakta dessa personer. Men att det endast skulle hållas till Skåne eller endast kommuner var dock inte en självklarhet då vi inte visste hur många intervjupersoner vi skulle kunna få tag i. Det landade dock i den riktning vi tänkt då vi fick tillräcklig respons.

3.4 Hur empirin analyserats

Transkriberingarna för intervjuerna gjordes i så nära anslutning till intervjutillfället som möjligt för att inte riskera att information om sammanhang ett visst svar gavs i skulle glömmas bort. Vi har valt att ta bort mindre delar av inspelat material i transkriberingen, såsom instämmanden och tillfällen då ljud hackat i och med att intervjuerna genomförts digitalt. Det har gjorts då det materialet inte tillfört något till analysen. Utöver detta har inga justeringar gjorts.

Då arbetet utgått ifrån en abduktiv ansats har teorierna om översättning och managementtrender som nämnts varit på plats redan innan intervjutillfällena, tillsammans med en frågeställning vi tänkt att studien skulle utgå ifrån. Materialet har därför analyserats med teorin i tanken då vi syftar till att undersöka ämnet i förhållande till teorin. Vi har valt att använda oss av en tematisk analys i det här arbetet, och ett tema kan beskrivas som en kategori som definierats av forskarna som är kopplade till forskningens fokus. De bygger i sin tur på koder som utgör ett tema (Bryman 2021, s. 703). I sökandet efter teman så har vi sökt efter repetitioner, samt letat efter likheter och skillnader (Bryman 2021, s. 705). Det första temat vi kunnat komma fram till är *varför personlighetstester infördes*, som i sin tur består av subteman där vi kunnat urskilja likheter, skillnader och repetitioner. Dessa subteman är: att det fanns ett behov av ytterligare verktyg i processen, upplevelsen av att inte blivit påverkad av andra kommuner, att testerna marknadsförs av leverantörerna, att de införs genom en upphandling i kommunen och att de sedan inte följs av uppföljning av resultat. Det andra temat är *hur personlighetstesterna används* (eller översätts) i kommunerna. Det består i sin tur av subteman som även där har likheter, skillnader eller repetitioner. Genom en analys av materialet kom vi fram till att personlighetstesterna används för att ta rationella beslut, att kvalitetssäkra och att skapa legitimitet. Dessa utgör därför subteman till temat om hur de används. Vi urskiljde till sist ett sista tema som var *kommunernas likformighet*, där vi driver en analys om hur det kommer sig att de är så likformiga i tidigare teman. Materialet har sedan reducerats för att kunna presenteras i analysen i enlighet med litteraturen om hur detta görs (Rennstam & Wästerfors 2015, s. 103).

3.5 Etiska principer

Med intervjuer finns det etiska riktlinjer som forskare bör förhålla sig till för att säkerställa konfidentialiteten och undvika etiska problem. Därför har Kvale och Brinkmanns (2014, s. 99, 105) etiska riktlinjer tagits i beaktande i intervjuarbetet. Den första riktlinjen är *informerat samtycke*. Den som intervjuas ska vara informerad om syftet, potentiella risker och att personen deltar frivilligt (Kvale & Brinkmann 2014, s. 107). Detta har applicerats genom att skicka ut ett missivbrev till intervjupersonerna, samtyckesdokument samt ytterligare försäkring om samtycke under intervjuernas start (Se bilaga 8.2 och 8.3). I missivbrevet fanns information om syfte, att deltagande är frivilligt och att de kan dra sig ur när som helst, samt hur deras information och intervjumaterial kommer att lagras. I samtyckesdokumentet har vi fördjupat oss i hur deras information kommer användas och hur det inspelade materialet kommer behandlas.

Konfidentialitet är nästa riktlinje och berör hur informationen kring intervjupersonerna behandlas, vem den ska vara tillgänglig för och hur deras information skrivs ut i studien (Kvale & Brinkmann 2014, s. 109). Information om personen, såsom namn och exakt vart denne personen arbetar, är endast känt för oss som intervjuar. Personernas namn har bytas ut till intervjuperson 1, intervjuperson 2 och så vidare. Den tredje riktlinjen är *konsekvenser* och handlar om de eventuella konsekvenser intervjun riskerar att föra med sig för intervjupersonen (Kvale & Brinkmann 2014, s. 110). Även om den studie vi genomför inte går in på privata angelägenheter är vi medvetna om att deras medverkan kan riskera deras rykten inom arbetet. Det är därför vi tagit de åtgärder som nämnts ovan. Den sista riktlinjen är *forskarens roll*. Den handlar om det krav som ställs på oss som forskare med att uppnå hög vetenskaplig kvalitet. Det som publiceras ska vara så korrekt som möjligt, kontrollerat och ha validitet (Kvale & Brinkmann 2014, s. 111). Arbetets validitet diskuteras i nästa stycke. Arbetet kommer att vara kontrollerat av flera parter och det har hela tiden funnits en strävan att presentera resultaten på ett så korrekt sätt som möjligt.

3.6 Studiens validitet

För att bedöma och analysera om den valda metoden varit framgångsrik används validitet, som handlar om i vilken mån studien uppfyller sitt mål och det den faktiskt ska undersöka (Kvale 1995, s. 21-22). Det handlar även om hur den förstås i studiens kontext, roll och sociala samspel. Kvale (1995) delar in validiteten i tre olika delar; validitet som hantverk, kommunikativ validitet och pragmatisk validitet.

Validitet som hantverk tar upp frågan kring om studien undersöker det den faktiskt ska undersöka. Det handlar om att ha en kritisk inställning som forskare av studien, samt att granska den kontinuerligt. Vi ska även vara medvetna om att våra fördomar eller tidigare antaganden kan påverka hur vi ser på tolkningen av resultatet (Kvale 1995, s. 26-28). Vi anser att vi haft en kritisk inställning genom att kontinuerligt analysera materialet. Under intervjuerna har vi låtit intervjupersonen bestämma riktning och inställning till ämnet då vi inte vill färga dem, så vi kunnat få så ärliga svar som möjligt då delar av det empiriska materialet vi hoppades på att få in var hur dem ser på personlighetstesterna. I analysen har vi varit noga med att inte lägga in våra antaganden eller tolkningar. Vi har hållit det sant till empirin som insamlats.

Den kommunikativa validiteten handlar om att validiteten testas genom granskning av andra forskare eller att tolkningarna som gjorts är öppna för kritik och diskussion för att se om de är trovärdiga (Kvale 1995, s. 30-31). Detta har gjorts genom de opponeringar som genomförts av studien från de andra studenterna, granskning från handledaren samt granskning från examinatorn.

Den pragmatiska validiteten menar att om en tolkning leder till förståelse i den verkliga världen så anses den som giltig. Fungerar resultaten i praktiken? Ett exempel inom intervjuforskning är att studien kan ha validitet om den leder till en påverkan på intervjupersonerna där de förändrar sina beteenden baserat på intervjun (Kvale 1995, s. 34). Vi anser att studien leder till en förståelse för hur personlighetstester används i rekryteringsprocesser och hur dess användande kan förklaras genom managementtrender och översättning. . Därmed fungerar resultaten i praktiken. Att studien kommer leda till att de personer vi intervjuat förändrar sina beteenden kan vi inte svara på. De kommer få ta del av det godkända arbetet, så det skulle eventuellt kunna ändra deras syn.

4. Personlighetstester i skånska kommuner

Denna del av analysen behandlar området kring varför personlighetstesterna har valts att användas i kommunerna från första början, och vad anledningen till beslutet var. Vidare kommer vi även analysera hur testerna har översatts.

4.1 Ett svar på ett behov: varför personlighetstester infördes

Varför just kommunerna i Skåne valt att använda personlighetstester i de enskilda kommunerna finns många olika anledningar till. Det generella svaret på frågan om varför testerna valts från första början är något så enkelt som att det fanns ett behov. Ett behov av ytterligare ett verktyg för att säkerställa att rekryteringen blir så träffsäker som möjligt. Intervjupersonerna menar att personlighetstesterna skulle leda till att skapa en stabil grundad kunskapsbas som kan hjälpa dem att ta rationella beslut. Trots denna enade bild om att personlighetstesterna skulle leda till en mer stabil kunskapsbas som i sin tur säkerställer mer träffsäkra rekryteringar, finns det ingen statistik eller så mycket som en reflektion om det faktiskt har fungerat. “Jag skulle säga så här, vi har inte gjort den utvärderingen på det sättet. Utifrån min erfarenhet så tycker jag att det är så” (intervjuperson 4). Citatet ovan är ett svar som intervjuperson 4 svarade på frågan om deras kommun utvärderat testernas faktiska nytta. Intervjuperson 9 svarade följande på samma fråga:

Nej, det har vi inte. Och det är ju så många parametrar involverade. För testet i urvalet är en sak. Det man kan jobba med i så fall. Jag har inte gjort det nu här. Vi gjorde det där jag jobbade tidigare. Då gjorde vi någon form av uppföljning (intervjuperson 9).

Ingen kommun har gjort någon form av uppföljning eller analys av hur väl personlighetstesterna har fungerat för just dem, eller om testerna har bidragit till mer rationella beslut. Å ena sidan fyller personlighetstesterna ett tidigare tomrum och behov, men om det inte finns någon uppföljning på om tomrummet faktiskt blivit fyllt, hur vet kommunerna då att personlighetstester är rätt väg att gå? Enligt Czarniawska och Joerges (1995, s.10) sker en förändring endast om det anses leda till det bättre. Just på grund av detta kan det anses vara ännu märkligare att kommunerna valt att inte följa upp om det faktiskt lett till en förbättring.

När frågan om varför just dessa tester valts i kommunerna kom upp, svarade nästan alla intervjupersoner att de skedde genom upphandling med leverantör. Där har alla leverantörer på något vis marknadsfört och övertygat kommunerna om att deras tester var bäst anpassade för att uppfylla deras behov. Personlighetstesterna valdes utefter vilken leverantör som kunde erbjuda bäst pris, eller i vissa fall där leverantören själv ringt och sålt in sitt förslag. De tester som flest kommuner använt sig av är Assessios och Aon som båda grundar sig i big five, andra tester som nämnts är Garuda, Jobmatch, Verify, DISK, OPQ och PAT. Intervjuperson 1 och 2 svarade följande på frågan om hur de har gått till väga när det valt vilka tester som ska användas:

Ja, jag tror att det är folk som ringer och säger så här: Åh, vi har ett jättebra test på marknaden här. Skulle du vilja testa? Så här går det ofta till nämligen. Och så är det någon som säger, ja jag kan testa. Och sen får de ett resultat som de tycker stämmer in på dem. Och då har de sagt, åh det här var ett jättebra test. Det stämde på mig (Intervjuperson 1).

Men jag tror ju att våra chefer ute i kommunen de blir nog ganska nedringda. som vill erbjuda testning och rekryteringshjälp över huvud taget. Och det får jag också mejl. Inte lika mycket nu, men innan fick jag ju det. Så det är väldigt, väldigt populärt att såklart erbjuda rekryterings- och testtjänster till oss (Intervjuperson 2)

Som citaten ovan visar ringer många leverantörer och hör av sig till olika kommuner i hopp om att kunna sälja in sina personlighetstester. Leverantörerna ringer i första hand till cheferna i kommunerna, det vill säga, inte HR-personalen som faktiskt är de personer som arbetar med testerna. Leverantören väljs sedan utifrån behovet och upphandlas vanligtvis två år framåt. Som svar på frågan varför just ett specifikt personlighetstest och leverantör valts i de enskilda kommunerna, kan man se ett starkt samband till marknadsföring. Det är oundvikligt för cheferna i kommunerna att inte påverkas av den dagliga marknadsföringen som når dem, antingen via mail eller telefonsamtal. Detsamma gäller när kommunerna själva gett sig ut på marknaden och uppgett sitt behov.

Czarniawska och Joerges (1995, s.10) tar upp förändring som en kedjereaktion, något litet börjar växa fram hos någon som sedan fortsätter växa genom en kedja av reaktioner. Utifrån intervjupersonernas svar finns det inget tydligt samband att det skulle finnas en kedjereaktion hos kommunerna. Men gemensamt med alla kommuner är deras uttryckliga behov. Trots att intervjupersonerna inte sagt rakt ut att påverkas av varandra kan DiMaggio och Powell (1983, s. 150) teori om normativ isomorfism hjälpa till att förklara. Kommunerna upplever ett behov på grund av trender och normer. Det är trenderna och normerna som andra kommuner hoppar på som gör att de enskilda kommunerna upplever ett behov. Om personlighetstesterna inte funnits från första början hade behovet aldrig upptäckts. Trender och normer ger upphov till ett behov, i detta fall ett behov av ytterligare ett verktyg, som gör att kommunerna hoppar på dessa trender och på så vis slutar upp i någon form av kedjereaktion och likformighet, vilket kan förklaras genom institutionell teori (DiMaggio och Powell, 1983, s. 148-149).

Två svar stack ut där det framgick att det troligtvis tagit rygg på någon annan kommun och på så vis använt sig av samma test. Intervjuperson 11 menade att valet av deras leverantör gjordes genom tips och åsikter från ett nätverk med flera andra kommuner.

Men jag tror att det har varit någon annan vi har tagit referens på. Alltså någon annan kommun som har använt Garuda. Och sen därefter har vi tagit in det på det tillvägagångssättet (Intervjuperson 7).

4.2 Hur översätts personlighetstesterna i kommunerna?

Denna del belyser processen för hur personlighetstester används och därmed översatts på olika sätt i skånska kommuner för att de ska kunna användas vid rekrytering.

4.2.1 Rationella beslut

Att införa personlighetstester i de skånska kommunerna är inte samma sak som att ta ett färdigt verktyg och från ingenstans börja använda det. Det är snarare, i linje med Czarniawska och

Joerges (1995), en process av översättning. Det handlar om hur en idé omformas för att anpassa de olika ändamålen, i detta fall hur personlighetstester som utåt sett ser ut som ett neutralt, vetenskapligt verktyg översätts till ett verktyg där det primärt inte handlar om att uppnå önskat resultat. Svaret på frågan varför testerna börjat användas menar intervjuperson 6 och 4 är följande:

Vi försöker skapa så mycket information så när vi fattar ett beslut så har vi olika delar som vi har kunnat få information kring som gör att vi känner oss hyfsat trygga.

(Intervjuperson 6)

Det handlar ju om att professionellt utöka sin bedömning eller skapa ytterligare en bedömningsgrund. Där tänker jag att väldigt många är eniga att detta är en bra bedömningsgrund (Intervjuperson 4).

Här handlar det inte bara om att fatta logiska beslut i teknisk mening, utan också om att skapa känslomässig trygghet i beslutsfattandet. Värdet i testet ligger delvis i att det kan signalera att ett gediget och välunderbyggt beslut har tagits. Det centrala blir inte nödvändigtvis att testet förändrar beslutet, utan att det ger stöd för beslutet. De skånska kommunerna har börjat använda sig av personlighetstesterna och gjort precis som Czarniawska och Joerges (1995) menar, startat en process av översättning. Citatet nedan antyder att testerna ofta bekräftar en redan formad uppfattning om kandidaten, snarare än att tillföra ny information. Det innebär inte nödvändigtvis att testerna saknar värde, men deras funktion kan i praktiken bli bekräftande snarare än avgörande. Det kan tolkas som att testerna fungerar mer som en stödstruktur än som en självständig beslutsgrund. På frågan vad syftet med personlighetstesterna är svarade en intervjuperson:

Ibland är det också så att ett test bekräftar hela bilden som vi har fått av personen vid första intervjun då uppfyller det ett sånt syfte också att okej, det är nog så om vi båda har hört det, sett det, men också får det på ett test då är det kanske annorlunda att det faktiskt är så som personen är så det är syftet tycker jag (Intervjuperson 10)

Czarniawska och Joerges (1995, s. 10) menar att framgångsrika idéer växer fram efter hand som en del av processen och inte blir framgångsrika på grund av rationella beslut. Citatet ovan antyder att testerna ofta bekräftar en redan formad uppfattning om kandidaten, snarare än att tillföra ny information. Det innebär inte nödvändigtvis att testerna saknar värde, men deras funktion kan i praktiken bli bekräftande snarare än avgörande. Det kan tolkas som att testerna fungerar mer som en stödstruktur än som en självständig beslutsgrund. Det som går att urskilja här är att testerna under sin process av översättning har formats till något som anpassats till just de lokala sammanhangen. Testerna används inte som den primära beslutsgrunden utan som något som kan styrka det redan kända. Det innebär att även om idén ursprungligen var avsedd att fungera på ett visst sätt, kan dess betydelse förändras när den översätts till en ny organisatorisk kontext (Czarniawska och Joerges, 1995, s. 10).

Och sen så tyckte man då att istället för att köpa in testet så är det också ett sätt att hålla kompetenser för HR-konsulterna att hyra, då man blir mer gångbar på arbetsmarknaden om man också har den här delen med sig, den här licensieringen. Så det var många olika delar i det. (Intervjuperson 7)

Citatet som svarar på frågan varför de började med testerna visar att användningen av personlighetstester också sker genom kompetensutveckling. Licensieringen blir ett sätt att skapa effektivitet och kontroll i organisationen, samtidigt som den stärker HR-personalens professionella ställning. Det handlar inte bara om att göra "rätt" val i rekryteringsprocessen, utan också om att fatta beslut som kan motiveras utifrån struktur, kompetens och långsiktig nytta, vilket är centralt för begreppet rationalisering i ett institutionellt sammanhang. Detta knyter an till normativ isomorfism (DiMaggio & Powell, 1983, s. 150), där gemensamma utbildningar, certifieringar och yrkesideal bidrar till att forma hur yrkesrollen utövas.

Sammanfattningsvis visar empirin att personlighetstesterna inte främst används för att ge ny information, utan för att bekräfta tidigare intryck och skapa trygghet i beslutsfattandet. Testerna blir ett sätt att visa att besluten är genomtänkta och professionella. Det handlar om att skapa en bild av rationellt handlande snarare än att nödvändigtvis uppnå mer rationella resultat.

4.2.2 Utbildning som kvalitetssäkring

Ovan klargjordes hur kommunerna rättfärdigar personlighetstesternas användande. Men för att sedan på en praktisk nivå kunna använda personlighetstester inom rekrytering behövs kunskap. På frågan om hur de får tillgång till denna kunskap så berättar samtliga kommuner som utför testerna själva att de gått utbildningar för att få ett certifikat som visar att de har tillräcklig kunskap att genomföra testerna. Det går i linje med kunskapsteorins första steg, avkontextualisering, där personalen i kommunerna försöker få så mycket kunskap som möjligt (Røvik 2016, s. 294-295). Men frågan om de får utbildningar säger inte mycket kring dess kvalitet. På frågan om detta får vi delade svar från intervjupersonerna:

Man får sitta bredvid och titta också på hur man gör det i praktiken. Så det tar ett tag innan man kopplas på att faktiskt få använda sig av att ge återkoppling på tester och ha tester (Intervjuperson 5).

De flesta leverantörerna brukar erbjuda olika paket. När jag har gjort det så har jag blivit certifierad i det som jag har återkopplat i. Och då får man en utbildning med bolaget som oftast är psykologer (Intervjuperson 1).

Jag tror man fick göra ett test som man fick göra om hur många gånger man ville. I slutändan kommer man ihåg alla svar. Jag minns att vi hade också sånna seminarier där vi skulle jobba med testerna och öva på varandra och tolka det, men jag gick inte på dom (Intervjuperson 10).

Citaten visar olika bilder av hur kunskapen översätts från utbildningarna. Utbildningen är en chans för personalen att fånga upp så mycket kunskap som möjligt för att sedan kunna gå vidare till resterande steg vad gäller kunskapsteori på ett korrekt sätt. Att det är utbildade psykologer som undervisar i hur personlighetstesterna ska gå till stärker avkontextualiseringen, tillsammans med svaret om att det är en lång process innan de får sitt certifikat. Intervjuperson 10 gav dock en annan bild. Där är risken att steget med avkontextualisering inte ger personalen tillräcklig

kunskap för att tolka testerna korrekt (Røvik 2016, s. 294-295). Dessa svar visar på att kvaliteten på utbildningarna av personalen i kommunerna varierar, och därmed varierar kunskapen för korrekta rekryteringar. Det ger även en bild av att certifikatet fungerar mer som en symbolisk kvalitetssäkring snarare än att skapa faktisk kvalitet.

Dock har inte alla kommuner vi intervjuat valt att certifiera sina egna medarbetare, vilket vi kan kalla för intern testning. En del väljer att genomföra testerna externt. Sådär beskriver dessa intervjupersoner det:

Det finns ett beslut i att vi inte ska testa kandidater internt. Men det är sagt just för att det ska vara kvalitetssäkrat och svårt att upprätthålla kompetensen inhouse (Intervjuperson 8).

Vi är inte självcertifierade utan vi har handlat upp testet för återkoppling från JobMatch, och det är ju en fördel på det sättet att de blir väldigt vassa på att tolka tester (Intervjuperson 9).

Som vi ser av ovan citat betyder extern testning att en leverantör utför personlighetstestet på kandidaterna och sedan ger sin bedömning till de som anställer inom kommunen. Att utföra testerna på detta sätt kan sägas motverka riskerna i avkontextualiseringen nästintill helt (Røvik 2016, s. 294-295). Anledningen till det är att det är de personer som besitter den starkaste kunskapen som utför testerna och steget där kunskapen ska föras över från en instans till en annan avlägsnas. Att göra testerna externt kan alltså gynna kunskapsteorin och kommunerna om målet är att få en så bra analys som möjligt av en kandidat.

4.2.3 Legitimering

Enligt kunskapsteorin så är dock inte avkontextualiseringen det enda som räknas. Vid översättning av kunskap är det även viktigt med steg två som är kontextualiseringen (Røvik 2016, s. 295). I kommunernas fall innebär det att personalen behöver göra anpassningar för att personlighetstesterna ska passa in i deras verksamhet.

Rekommendationen ligger oftast i att man ska göra detta (testerna) tidigt för att få med sig så mycket information som möjligt om kandidaterna. Men vi använder dem väldigt ofta i slutet av våra processer (Intervjuperson 4).

Ja, det är slutskedet då. Då har det ju varit en intervju innan. Och då brukar det som sagt vara två, max tre kandidater som vi tar ut till testning (Intervjuperson 7).

Ovan citat svarar på frågan om i vilket skede de använder personlighetstesterna i rekryteringen. Vår studie visade att samtliga intervjupersoner och deras kommuner har personlighetstesterna i ett slutskede. Detta trots uppmaningar från leverantörerna av personlighetstesterna att ha det som ett första steg i processen. Kommunerna kan här sägas göra de anpassningar som de känner är nödvändiga istället för att kopiera en föreslagen strategi, vilket är i linje med den kontextualisering Røvik (2016, s. 295) rekommenderar. På frågan om hur de använder personlighetstester med andra rekryteringsverktyg svarar följande intervjupersoner:

Jag brukar säga att det (personlighetstestet) är en tredjedel av rekryteringen. Vi har själva intervjun, vi har referenstagning och vi har kompetensprofilen slash logiktest (Intervjuperson 3).

Utöver testerna har vi då intervjutillfället, vi har referenstagning, ibland har vi arbetsprover och assessment och liknande. Så vi testar en tårtbit, en ingrediens som vi då hanterar så vi kan matcha mot referenserna, vi kan matcha det mot intervjun och liknande (Intervjuperson 6).

På liknande sätt svarar de flesta intervjupersoner. Kommunerna visar i och med detta att de inte kopierar kunskapen rakt av, då de inte följer leverantörernas rekommendationer helt. De kan istället sägas se personlighetstesterna som ett tillägg där de använder dem tillsammans med rekryteringsverktyg de redan besitter (Røvik 2016, s. 296). De kan även sägas använda personlighetstesterna som den transformation som Røvik (2016, s. 296) beskriver, där de

anpassar testerna för att de ska passa in i deras verksamhet. Följande citat belyser transformationen starkare:

Ska vi offra eller ska kandidaterna lägga så mycket tid på ett test som man inte kommer någonstans vid för att ge oss mer information att ta beslut på till exempel. För ska man ta tid av en kandidat så tänker jag att man också behöver ge någonting till kandidaten i till exempel ett hopp om att man kommer ganska långt i den här processen (Intervjuperson 4).

Han var favoriten men testet sa något annat. Och jag minns att min kollega sa till mig "Staten håller nog på att anställa (en annan kandidat) ändå." Jag tyckte testet var så pass dåligt och orättvist. Jag tyckte att de har ändå tagit referenser. Han har ju arbetat som rektor på andra skolor och gjort ett väldigt bra jobb när det gäller detta. Han var som klippt och skuren för tjänsten. Så det är just det där att man kan inte gå 100% på vad testet säger (Intervjuperson 7).

Det intervjuperson 4 beskriver är något som flera intervjupersoner benämner, och kan ses som en viss moralisk ideologi kring hur kandidater bör behandlas, och att de transformerat kunskapen kring personlighetstesterna utefter det. Men intervjuperson 7 belyser även att transformationen av kunskapen om personlighetstesterna påverkat kommunernas sätt att arbeta och inte bara är något som de inför för att sedan inte lägga stor vikt vid (Røvik 2016, s. 298-299). Risken med detta är att de använder testverktyg som riskerar att ge fel svar och sedan baserar rekryteringarna på det, precis som intervjuperson 7 beskriver en oro kring. Svaret från intervjuperson 7 visar även på en medvetenhet att ett personlighetstest inte alltid kan redogöra för hur en person kommer att prestera på arbetet.

Det syftar till att få ett fördjupat diskussionsunderlag. Det jag ser väldigt mycket är att man använder de här testerna som en form av facit och det är jag ju starkt emot (Intervjuperson 1).

Intervjuperson 1 är på samma spår när vi frågar hur stor vikt de lägger vid resultatet av testet. Nämligen att validiteten inte är tillräckligt stark för att kunna lita på resultaten. Att kommunerna använder personlighetstesterna i ett senare skede än rekommenderat samt att de utförs tillsammans med andra verktyg sent i rekryteringsprocessen skulle kunna vara ett resultat av att vilja kringgå denna bristande validitet. Istället för att använda det som ett facit, såsom intervjuperson 1 beskriver, så legitimerar kommunerna sitt användande av personlighetstester genom att göra de anpassningar som kunskapsteorin beskrivit.

4.3 Jämförelse av kommunernas användande av personlighetstester

Denna del analyserar kommunernas användning av personlighetstester i relation till trender, normer och institutionell påverkan. Resultaten visar att även om kommunerna inte nödvändigtvis använder samma leverantörer, finns en tydlig likformighet i hur testerna används. Detta speglar en anpassning till vad som uppfattas som professionellt och legitimt.

Organisationer anpassar sig ofta till sin omvärld för att uppfattas som moderna och uppdaterade, vilket kan leda till att samma processer och arbetssätt används i flera kommuner (Fredriksson, Ivarsson & Pallas, 2023, s. 511). Ett exempel är kompetensbaserad rekrytering, som nämns som en tydlig trend som svar på frågan om intervjupersonerna tror att testerna används som en följd av en trend:

Jag vet inte riktigt om det finns just kopplat till testerna. Men jag tänker att vissa trender lever ju ibland. Vi har ju exempelvis trenden kompetensbaserad rekrytering. Det är ju en trend. Och liksom så är det ganska många kommuner som använder sig av det. Så jag kan tänka mig att det finns lite trender. Men jag har inte riktigt uppfattat det så kopplat till tester. Nej. Det har jag faktiskt inte gjort (Intervjuperson 5).

Trots detta ser vi en stark likformighet i hur personlighetstesterna används. Alla kommuner använder dem i rekryteringens slutskede, aldrig som ett gallringsverktyg. Detta uppfattas som ett kontroversiellt tillvägagångssätt som riskerar att påverka organisationens legitimitet. Som svar på frågan i vilket skede personlighetstesterna används svarade intervjuperson 11 och 3 följande:

Ja, vi har det inte som ett gallringsverktyg så. Utan det är som ett komplement i rekryteringen. (Intervjuperson 11)

Men det är ju också ett signalvärde för oss för då får man som arbetsgivare att vi blir väldigt attraktiva, att man gör detta och att man får återkoppling. Bara det är viktigt istället för att man bara skickas vidare eller får direkt ett avslag. Så jag tror det ligger ett litet värde i det också när man som chef är på intervju och genomför de här bitarna hos oss. (Intervjuperson 3)

Användningen i slutskedet ger intryck av kvalitet och omsorg i processen, något som stärker kommunens image. Att använda tester i ett tidigare skede uppfattas däremot som opersonligt eller till och med oetiskt, även om det i vissa fall förekommit. Intervjuperson 1 svarade följande på frågan om personlighetstesterna används som ett gallringsverktyg i deras kommun:

Men det finns ju vissa företag som arbetar med, alltså redan i början av rekryteringen. När man ser på jobb som man gör personlighetstest i början. Det är helt förvirrat. Jag tror det är oetiskt faktiskt. Att man testar så pass tidigt. (Intervjuperson 7).

Det finns också tydliga likheter i hur testerna används. De genomförs efter första intervjun och följs upp i den andra, där man tillsammans med kandidaten går igenom resultatet. Citaten nedan redovisar svaret på frågan: Hur testerna används?

Det måste vara ett, som du sa, diskussionsunderlag. Någonstans som vi kan ställa vår bild. (Intervjuperson 2)

Men jag hade ju inte velat ta tester utan efterföljande samtal med kandidaten. Det hade inte varit så mycket vart. Det är liksom det kombinationen som gör det intressant. (Intervjuperson 7)

Varför kommunerna är likformiga i sitt användande av personlighetstesterna går att förklara genom begreppet isomorfism. Isomorfism behandlar de strukturella faktorer som ligger till grund för vilka beslut som anses vara rationella och kloka. Det finns olika strukturella faktorer som kan påverka organisationerna till de val de gör, och vad de påverkas av. I detta fall för att förklara kommunernas likformighet är normativ isomorfism bäst lämpad. Där är professionalisering som

är förklaringen till varför kommunerna slutat upp så likformiga (DiMaggio och Powell, 1983, s. 150). DiMaggio och Powell (1983) menar att normativ isomorfism uppstår genom gemensamma uppfattningar om professionella normer. Som framgått ovan menar alla kommuner att personlighetstesterna leder till ökad träffsäkerhet, ett ytterligare verktyg och något som ger en starkare grund. Detta visar på delad uppfattning inom professionen om vad som är en ”god” och ”seriös” rekryteringsprocess. HR-personalen i de olika kommunerna kan tolkas utgå från samma ideologi. Testernas användande och synen på vikten av personlighet och egenskaper vilket gör att de utgår från samma normativa uppfattningar om hur de ska användas. Detta illustrerar hur starkt institutionella mekanismer påverkar även lokala beslutsprocesser och hur professionalisering formar vad som uppfattas som det självklara sättet att agera.

5. Diskussion

I denna del av uppsatsen kommer en avslutande diskussion att genomföras. Diskussionen kommer att ske med hjälp av det empiriska materialet och analysen tillsammans med den teoretiska bakgrunden.

5.1 Personlighetstesternas påverkan på rekrytering

I analysen framgår det att kommunernas processer liknar varandra, vilket vi kopplade samman med isomorfismen. Men dessa likheter skulle även kunna vara en följd av managementtrender (Abrahamson 1996, s. 263). Dessa processer som kommunerna skapat kan dock ha både positiv och negativ påverkan på rekryteringen.

Precis som analysen visade så anser kommunerna att personlighetstesterna leder till rationella beslut. Detta trots att de sedan redogör för att personlighetstesterna bekräftar en bild de redan har av kandidaten snarare än dementierar den, vilket betyder att de faktiskt inte tillför någon ny information. Personlighetstesterna används snarare som ett sätt att försöka rationalisera sin rekryteringsprocess där de kan hävda att de gör rätt saker, vilket då är en del i användandet som fungerar sämre. Detta kan även kopplas samman med empirin om att kommunerna inte har några uppföljningar efter personlighetstesternas införande kontra processen innan. Denna avsaknad gör att de inte vet om det blivit bättre eller sämre rekryteringar till följd av personlighetstesterna, vilket är problematiskt och även det en del i processen av användandet som kan ses som att det fungerar mindre bra. Att kommunerna anammar en idé utan att reflektera kring dess faktiska nytta och den tro de har av att de har en gedigen rekryteringsprocess skulle kunna förklaras genom managementtrenderna. Teorin om managementtrender visade att företag eller organisationer som inte anammar en viss managementtrend, såsom personlighetstester, kommer att ses som eftersläpande och mindre rationella (Abrahamson 1996, s. 263). Det är denna blinda tro på att personlighetstester fungerar i och med att så många kommuner använder sig av dem, som skulle kunna ligga till grund för att kommunerna inte tänkt på att de behöver reflektera kring dess faktiska nytta.

Ännu en problematisk del i användandet eller införandet av personlighetstesterna i kommunerna är den varierande kvaliteten på utbildningarna. I empirin framgick det att en del intervjupersoner ansåg sig vara nöjda med utbildningen, medan andra inte var lika nöjda. Att det finns personal som därmed rekryterar personer till viktiga poster inom en kommun som inte har en gedigen utbildning i att kunna analysera personlighetstesterna är oroande. Frågan man kan ställa sig är vad personlighetstesterna då ger för nytta om de riskerar att användas felaktigt. Svaret skulle kunna vara att de används för att ge en känsla av att kommunen har en kvalitetssäkring för omgivningen. Den varierande kvaliteten av utbildningar tillsammans med avsaknaden av uppföljningar och en avsaknad av ny information från personlighetstesterna skapar en problematisk bild kring vad den faktiska nyttan med testningen är. Abrahamson (1996, s. 256-257) beskriver just trender inom management som något som trendar i och med att organisationer eller företag profilerar dem som effektiva medel som kan förbättra verksamheten. Detta kan ses som att kommunerna enbart övertygas om att personlighetstesterna kommer hjälpa deras organisation, men att de sedan inte gör det i och med eventuell bristande utbildning och brist på uppföljning och analysering av dess nytta. Istället för att trenderna inom management hjälper dem att bli mer effektiva, ser vi här en mer problematisk bild av trender där kommunerna manipuleras till att tro att det de gör är effektivt.

Det som en del kommuner dock gör som kan anses vara mer positivt är att de låter testningen ske externt. Som vi nämnt ovan i analysen betyder det att personlighetstesterna görs och analyseras av de som arbetar på företagen som säljer testerna. Det är då ofta utbildade psykologer som gör dessa analyser. Där är chansen för en mer kvalitativ analys av en kandidat större, och frågan är då varför många kommuner inte gör på det sättet istället om målet med personlighetstesterna är att anställa den mest lämpliga kandidaten.

Ytterligare en positiv aspekt är de ändringar som kommunerna faktiskt gjort i och med införandet av personlighetstesterna i deras processer. Istället för att ha personlighetstesterna i ett första steg och därmed testa alla kandidater, så har de valt att använda det senare i processen. Det gör att den kritiken som finns mot den bristande validiteten av personlighetstesterna där kandidaten kan ljuga exempelvis skulle kunna sägas göras mindre relevant då de inte används som facit utan som ett underlag för diskussion. Om kandidaten får chans att dementera en felaktig analys där

kandidat och rekryterare kan diskutera hur denne tänker istället, så spelar det faktiska resultatet inte lika stor roll (Morgenson et al. 2007, s. 686).

Den del som dock inte går att förbise med personlighetstesterna är att de är dyra, vilket vi kunnat läsa i teorin (JobMatch u.å. 2019) samt det faktum att de inte verkar tillföra ny information då uppföljning av dess effektivitet inte utförts. Dessa pengar skulle kunna läggas på rekryteringsverktyg som faktiskt tillför ny information eller som är mer trovärdiga, alternativt läggas på samhället istället.

5.2 Resultat och följder av testbaserade beslut

Användandet av personlighetstester i de skånska kommunerna bär med sig delar som både fungerar bra, samt delar som fungerar mindre bra. Som en följd av detta bidrar användandet av personlighetstester till både förhinder och utveckling. Som nämnt ovan så vet kommunerna inte om den förväntade nyttan matchar med den faktiska nyttan, eller om testerna är något mer än bara ett beslutsstöd utan att tillföra något. Konsekvenserna av detta blir många där den största konsekvensen uppstår på grund av att testerna används inom den offentliga förvaltningen.

Utifrån Job Matches studie (u.å. 2019) om kostnaderna för testerna framgår det tydligt att det handlar om stora summor. Malmö kommun har spenderat 3,4 miljoner kronor på personligheterna de fem åren som ledde upp till 2019. Detta blir extra problematiskt då testerna finansieras med skattepengar. När offentliga resurser används för att finansiera tjänster som inte kan visa på kvalitet eller effektivitet uppstår en risk för felprioritering. Det behöver inte betyda att testerna är helt bortkastade pengar, men det faktum att det är offentliga resurser borde medföra hårdare uppföljningar av effektivitet. Att dessa tester används inom den offentliga förvaltningen innebär också att konsekvenserna får en annan tyngd än om det hade rört sig om privata aktörer. Den offentliga sektorn har ett särskilt ansvar att agera kostnadseffektivt och med medborgarnas bästa i fokus. Om personlighetstester används utan tillräcklig evidens eller utan kontinuerlig uppföljning riskerar man att försämra förtroendet för den offentliga sektorn i stort.

Emre (2019) menar även att personlighetstesterna utformats för kommersiella syften snarare än vetenskaplig validitet, vilket kan förklara de stora summorna.

En annan betydande konsekvens av användningen av personlighetstester, särskilt mot bakgrund av att deras effektivitet för att skapa mer rättvisa och träffsäkra rekryteringar inte har kunnat bevisas, är risken för felrekryteringar. När beslutsfattare lutar sig mot testresultat som inte nödvändigtvis speglar individens faktiska kompetens, arbetsförmåga eller långsiktiga potential, ökar risken att olämpliga kandidater anställs samtidigt som lämpliga kandidater sorteras bort. Även detta blir mer problematiskt då den offentliga sektorn rekryterar personer med samhällsviktiga tjänster. I ett citat ovan i texten beskriver en av intervjupersonerna hur en kandidat valts bort på grund av dåliga testresultat, men där referenser, erfarenhet och kompetens visat något annat. I detta fall valdes den andra kandidaten som egentligen inte var bäst lämpad för rollen, då den hade fått bättre testresultat. När det handlar om felrekryteringar på grund av ett arbetsverktyg, som inte kan bevisas leda till det bättre, blir konsekvenserna stora. Det handlar om ekonomiska termer, orättvisa mot kandidaterna, organisationens effektivitet och så långt som de enskilda skolorna vid felrekrytering av en rektor. Även om intervjupersonerna i denna studien inte rekryterar läkare där konsekvenserna av en felrekrytering kan leda till döden för en patient, kan det ändå påverka många människor i samhället. En felrekrytering är så mycket mer än stora summor pengar, även om det kan vara nog förödande då det leder till ytterligare en rekrytering och kostnaderna för den (Stabile 2002, s.280-283). När det kommer till orättvisa mot kandidaten handlar det om både kandidaten som väljs, samt kandidaten som blir bortvald. Om fallet är sådant att en kandidat väljs före en annan på grund av bättre testresultat, men alla andra steg i rekryteringen visar på det motsatta, blir konsekvenserna dåliga för både kandidaten och företaget. Om en kandidat väljs utan att ha varken kompetens eller erfarenhet som krävs kommer det missgynna organisationen samt att kandidaten troligtvis inte kommer att trivas på arbetsplatsen och tjänsten och inte bli så långvarig.

Studien av (Schmidt och Hunter, 1998) visar på att det finns många andra verktyg utöver personlighetstester som visat sig vara mer pålitliga och leda till bättre rekryteringar. Däribland framgår det att arbetsprover och strukturerade intervjuer ligger högre upp på listan än personlighetstesterna. Detta visar på att utvecklingen snarare blivit ett förhinder. Något som

tidigare använts och fungerat har bytts ut i takt med utvecklingen och i detta fall kanske blivit till det sämre. Detta pekar på ett behov av att återvända till evidensbaserade urvalsmetoder och att säkerställa att nya verktyg inte införs enbart på grund av trender om objektivitet, utan på grund av deras dokumenterade effektivitet och relevans för den aktuella verksamheten.

För att skapa en mer rättssäker och effektiv rekryteringsprocess i offentlig sektor krävs därför en kritisk granskning av vilka verktyg som används, på vilken vetenskaplig grund de vilar, och hur de samverkar med andra urvalsmetoder i en helhet där både kandidaters rättigheter och organisationens behov tas tillvara

6. Slutsats

I denna del kommer vi presentera slutsatserna och den framtida forskning vi kommit fram till behövs.

6.1 Undersökningens slutsatser

Denna studie visar att personlighetstester har blivit en etablerad del i rekryteringsprocesserna inom skånska kommuner, men att deras användning präglas av flera problematiska aspekter. Trots kommunernas förtroende för testerna som ett verktyg för rationella och objektiva beslut, framkommer att testerna i praktiken ofta bekräftar redan existerande uppfattningar snarare än tillför ny och relevant information. Bristen på systematisk uppföljning och utvärdering gör det omöjligt att veta om testerna faktiskt förbättrar rekryteringsresultaten, vilket skapar ett gap mellan förväntad och faktisk nytta.

Vidare visar studien att den varierande kvaliteten på utbildning kring testernas tolkning och användning riskerar att minska deras trovärdighet och effektivitet, vilket kan leda till felrekryteringar. Det är en allvarlig konsekvens, särskilt inom offentlig sektor där rekryteringarna påverkar samhällsviktiga funktioner. Det faktum att offentliga resurser används för att finansiera dessa tester utan tillräcklig evidens eller uppföljning väcker också frågor om prioritering och ansvarstagande i förvaltningen. Utifrån detta blir det tydligt att personlighetstester ofta fungerar mer som ett uttryck för en managementtrend och ett sätt för kommunerna att framstå som moderna och professionella snarare än som ett verktyg med bevisad effekt. Den blinda tilltron till testerna utan kritisk granskning och reflektion riskerar att skapa mer hinder än utveckling i rekryteringsprocessen.

Svaret på frågeställningen blir därmed att personlighetstester används inom skånska kommuner för att legitimera rekryteringsprocessen och skapa en känsla av objektivitet, men på grund av bristande evidens, uppföljning och varierande utbildning är deras faktiska användning och nytta i rekryteringen problematisk.

6.2 Framtida forskning

En av de mest framträdande slutsatserna i denna studie är avsaknaden av strukturerad uppföljning kring personlighetstesternas effektivitet i rekryteringsprocesser inom kommunal verksamhet. Kommunerna saknar i dagsläget systematiska metoder för att utvärdera om användningen av dessa tester faktiskt leder till mer träffsäkra eller långsiktigt hållbara rekryteringar. Det finns heller ingen tillgänglig statistik eller dokumenterad erfarenhet som kopplar testresultat till faktiska utfall. Ett tydligt spår för framtida forskning vore därför att genomföra en studie där rekryteringar som inkluderar personlighetstester följs upp och jämförs med rekryteringar där dessa tester inte används med fokus på till exempel anställningens varaktighet, prestation eller organisationsanpassning. En sådan studie skulle kunna bidra med empiriskt underlag som idag saknas, och därmed höja kvaliteten på det praktiska användandet av personlighetstester i offentlig sektor.

En annan möjlig inriktning för framtida forskning rör frågan om institutionell påverkan och likformighet. I vår studie uppgav kommunerna att de inte påverkas av varandra eller följer trender, vilket kan tolkas som en medveten distansering från trender. . Trots detta visar resultatet att många kommuner ändå gör liknande val, tillämpar snarlika metoder och använder samma leverantörer. Det finns här ett intressant gap mellan det upplevda oberoendet och den faktiska likformigheten, vilket pekar mot omedvetna institutionella krafter. För att fördjupa förståelsen vore det därför värdefullt med vidare forskning som fokuserar på de beslutsfattare, exempelvis kommunchefen eller upphandlingsansvariga som är mest exponerade för dessa påverkanskällor.

7. Källförteckning

Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), s. 254–285.

Abramowicz, N. (2025). Stoppa pseudovetenskapen i arbetslivet. *Göteborgs-Posten*, 2 maj. <https://www.gp.se/ledare/stoppa-pseudovetenskapen-i-arbetslivet-70c58596-e7bb-4902-a8a0-444f2ed1e3b0>

Aksom, H. (2020). Reconciling conflicting predictions about transience and persistence of management concepts in management fashion theory and new institutionalism. *International Journal of Organizational Analysis* Vol. 30 No. 2, 2022 pp. 430-453.

Alvehus, J. (2023). Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok. Liber.

Assessio. *Replik till inslag i SVT Morgonstudio med Anders Hansen*. <https://assessio.com/se/rekrytering/replik-till-inslag-i-svt-morgonstudio-med-anders-hansen/> (2025-05-15).

Assessio. *Svar på SVD:s artiklar om MBTI och personlighetstester*. <https://assessio.com/se/asikter/mbti-och-personlighetstester/> (2025-05-03).

Bryman, A. (2021). Samhällsvetenskapliga metoder. Stockholm: Liber.

Czarniawska, B. & Joerges, B. (1995). Winds of organizational change: How ideas translate into objects and actions. *Studies of organizations in the European tradition*, Greenwich, s. 171–210.

DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Emre, M. (2019). Vilken typ är du? Varför du inte kan lita på personlighetstester. ScandBook AB.

Fredriksson, M., Ivarsson, A. & Pallas, J. (2023). Ideas of public relations in the light of Scandinavian institutionalism. EBSCOhost. <https://www.asau.ru/files/pdf/2715341.pdf#page=524> (10 maj 2025).

Gibby, Robert E. & Zickar, Michael J. (2008). A HISTORY OF THE EARLY DAYS OF PERSONALITY TESTING IN AMERICAN INDUSTRY: An Obsession With Adjustment. *History of Psychology*, 11(3), 164-184.

JobMatch (2019). Kommuner och personlighetstester. *En kartläggning av användandet av personlighetstester i samband med rekrytering i Sveriges största kommuner*.
<https://www.jobmatchtalent.com/wp-content/uploads/2019/11/Undersokning-Personlighetstester-i-svenska-kommuner-ny-version.pdf>

Kvale, S. (1995). The Social Construction of Validity. *Qualitative Inquiry* 1(1), s. 19-40.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). Den kvalitativa forskningsintervjun. Studentlitteratur AB: Lund.

Lundgren, H., Poell, R.F. & Kroon, B. (2019). "This is not a test": How do human resource development professionals use personality tests as tools of their professional practice? *Human Resource Development Quarterly*, 30(2), s. 175–196.

Morgenson, F., Campion, M., Dipboye, r., Hollenbeck, J., Murphy, K. & Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, 60(3) s. 683-729).

Paul, A. (2004). The Cult of Personality Testing. FREE PRESS.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). Från stoff till studie: Om analysarbete i kvalitativ forskning. Studentlitteratur AB, Lund.

Røvik, K.A. (2016). Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory. *International Journal of Management Reviews*, 18(3) s. 290-310.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), s. 262–274.

Stabile, S. (2002). The use of personality tests as a hiring tool: Is the benefit worth the cost? *I U. Pa. J. Lab. & Emp. L.* (red). s. 279-313.

Wæraas, A. & Nielsen, J. (2016). Translation Theory "Translated": Three perspectives on translation in organizational research. *International journal of management reviews*, 18(3), s. 236-270.

8. Bilagor

Nedan presenteras den bilaga som berör studiens empiri.

8.1 Intervjuguide för personlighetstester

Inledning:

1. Intervjupersonen får introducera sig själv och berätta om sin position, vad rollen innebär och hur länge den arbetat inom rekrytering.

Tema 1: Bakgrund till varför testerna införts

1. Vilket eller vilka personlighetstester använder ni er av?
2. Vilka mål vill ni uppnå genom att använda personlighetstest inom rekrytering?
3. Vad fyller personlighetstesterna för syfte i er kommun?
4. Hur har ni valt vilket test ni ska använda er av?
 - Finns det särskilda kriterier som man går efter?
5. Har ni gjort någon typ av 'research' av testerna innan ni började använda dem?
6. Hur säkerställer ni att de test ni använder er av är pålitliga?
7. Finns det specifika personlighetstester som valts bort?
8. Vart fick ni höra om personlighetstester första gången?
9. Vet ni om andra kommuner använder sig av personlighetstester?
10. Marknadsför sig aktörer på marknaden som erbjuder personlighetstester till er?

Tema 2: Personlighetstesternas användande

1. Utför ni själva testerna eller är det en extern leverantör som utför dem?
 - Om ni har en leverantör som utför dem, vad får ni ta del av i form av resultat?
 - Om ni utför dem själva, har ni blivit erbjuden utbildning i testet och vad tyckte du om den?
2. I vilket skede av processen görs personlighetstesterna?
3. Vilka andra verktyg används i er rekryteringsprocess?
4. Hur integrerar ni personlighetstesterna i er process? Hur mycket väger vilken del av rekryteringsprocessen?

5. Hur går själva testet ni använder er av till?
6. Används testerna för alla typer av tjänster?
7. Har ni anpassat testerna utifrån er kommun och ert behov?
8. Hur väl stämmer den bilden ni har av en kandidat in på resultatet av testet?
9. Har ni varit med om att en kandidat valts bort på grund av testets resultat?
10. Finns det tillfällen där, eller risk att, resultaten av testet feltolkas?
11. Finns det några nackdelar med testerna?
12. Finns det några farhågor med att använda sig av tester?

Tema 3: Tyckande eller jämförande

1. Vilken uppfattning hade ni om testerna innan ni började använda er av dem och har er syn förändrats över tid?
2. Har alla i er kommun samma inställning till att utföra tester?
3. Vad skulle du säga att kandidaternas inställning till att utföra testerna är?
4. Skulle du säga att testerna ger en rättvisare och mer objektiv bedömning av kandidater jämfört med traditionella rekryteringsmetoder?
5. Har ni någon statistik på att det lett till bättre rekryteringar?
6. Upplever du att de tester som används idag är anpassade för offentlig sektor?
7. Finns det något du saknar med testerna?
8. Finns det en risk att personlighetstester används på ett sätt som skapar en överdriven tro på deras förmåga att förutsäga prestation?

Avslutande del:

1. Kommer ni fortsätta använda er av personlighetstester framöver?
2. Finns det något du vill lägga till innan vi avslutar intervjun?

8.2 Missivbrev

Hej!

Vi är två studenter inom Service Management och Logistik från Lunds Universitet som ska skriva vårt examensarbete nu under våren 2025. Syftet med examensarbetet är att förstå hur och i vilket skede personlighetstester används vid rekrytering. Vår målgrupp är personer som arbetar inom HR.

Därför kontaktar vi dig som arbetar inom detta med en förfrågan om att delta i en intervju. Vi beräknar att intervjun kommer att ta mellan 30-60 minuter att genomföra, och att den kommer att ske under april månad. Intervjun kan hållas fysiskt men även digitalt.

Den kunskap du besitter är viktig för arbetet vi genomför då den kommer ge oss en inblick i hur personlighetstester används i praktiken.

Deltagandet är frivilligt och du kan därmed när som helst avbryta din medverkan i studien. Intervjun är sekretessbelagd och du kommer att hållas anonym genom hela studien. Den kommer att spelas in, men de enda som har tillgång till inspelningen kommer att vara Amanda och Ida, som genomför intervjuerna. Därefter kommer materialet att transkriberas och analyseras i studien. När arbetet är godkänt kommer allt inspelat material att raderas. Vill du få tillgång till det godkända arbetet så skickar vi det gärna till dig.

Vi hoppas att du vill medverka i vår studie och att vi kan få ta del av din kunskap!

Kontakta oss gärna så fort som möjligt om du kan medverka eller inte, samt om du vill ha mer information om studien.

Med Vänliga Hälsningar,
Amanda och Ida

Amanda Bollmann
070-923 66 23
amandabollmann@live.se

Ida Lindmark
072-736 80 91
idaalindmaark@gmail.com

8.3 Samtyckesdokument



Samtycke till deltagande i examensarbete vid Samhällsvetenskapliga fakulteten

Jag samtycker till att medverka i **Examensarbete om personlighetstester**.

Intervjuerna görs i syfte att kunna besvara frågeställningen, som handlar om hur kommuner använder sig av personlighetstester vid rekrytering och i vilket syfte de används. De teman som kommer tas upp i intervjuerna handlar dels om bakgrundsinformation till vilka tester de använder och i vilket skede av rekryteringen,

Information om personuppgiftsbehandlingen

Följande personuppgifter kommer att behandlas:

Intervjun kommer vara nanonym, därav kommer varken namn, adress eller liknande att samlas in vid intervjun.

Personuppgifterna kommer att behandlas på följande sätt:

Intervjun är sekretessbelagd och du kommer att hållas anonym genom hela studien. Den kommer att spelas in, men de enda som har tillgång till inspelningen kommer att vara Amanda och Ida, som genomför intervjuerna. Därefter kommer materialet att transkriberas och analyseras i studien. När arbetet är godkänt kommer allt inspelat material att raderas. Vill du få tillgång till det godkända arbetet så skickar vi det gärna till dig.

Vi delar inte dina personuppgifter med tredje part.

Lunds universitet, Box 117, 221 00 Lund, med organisationsnummer 202100-3211 är personuppgiftsansvarig. Du hittar Lunds universitets integritetspolicy på www.lu.se/integritet

Du har rätt att få information om de personuppgifter vi behandlar om dig. Du har också rätt att få felaktiga personuppgifter om dig själv rättade. Om du har klagomål på vår behandling av dina personuppgifter kan du kontakta vårt dataskyddsombud via dataskyddsombud@lu.se. Du har även rätt att inge klagomål till tillsynsmyndigheten (Integritetsskyddsmyndigheten, IMY) om du tycker att vi behandlar dina personuppgifter på ett felaktigt sätt.

Jag samtycker till medverka i **Examensarbete om personlighetstester.**

Ort	Underskrift
Datum	Namnförtydligande