



Handelshøyskolen BI i Oslo

MAN 27101

Påvirkning og makt i lederrollen -
prosjektoppgave

Prosjektoppgave

Kledd for suksess? Kan valg av klær påvirke førsteinntrykket
av hvor lederaktig man er?

Navn: Morgan Hagen

Utlevering: 27.09.2016 09.00

Innlevering: 15.06.2017 12.00

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	III
1. INNLEDNING	1
1.1 PROBLEMSTILLING	3
2. TEORETISK GRUNNLAG OG HYPOTESER.....	4
2.1 FØRSTEINTRYKK	4
<i>Førsteintrykk og klær</i>	5
2.2 IKKE-VERBAL KOMMUNIKASJON	9
2.3 AUTORITET.....	12
2.4 LIKHET	15
2.5 INN- OG UTGRUPPER – SOSIALE SAMMENLIGNINGER	17
2.6 HYPOTESER	19
3. METODE	20
3.1 VALG AV METODE	20
3.2 ORGANISASJON OG UTVALG	20
<i>Organisasjon</i>	20
<i>Utvalg</i>	21
3.3 DESIGN OG GJENNOMFØRING AV EKSPERIMENTET.....	21
<i>Design</i>	21
<i>Pre-test</i>	24
<i>Gjennomføring av felteksperimentet</i>	24
<i>Etiske forhold</i>	24
3.4 ANALYSE OG DATAHÅNTERING.....	25
4. RESULTATER.....	26
4.1 RESULTATER HYPOTese 1	26
4.2 RESULTATER HYPOTese 2	26
4.3 RESULTATER AV TILLEGGSANALYSER	27
5. DISKUSJON	32
5.1 DISKUSJON AV RESULTATER HYPOTese 1	32
5.2 DISKUSJON AV RESULTATER HYPOTese 2.....	35
5.3 DISKUSJON AV TILLEGGSANALYSENE.....	37
5.4 PRAKTISKE KONSEKVENSER	40
5.5 BEGRENSNINGER I STUDIEN.....	41
5.6 ANBEFALING OM VIDERE FORSKNING.....	42

6. KONKLUSJON	43
REFERANSELISTE.....	44
VEDLEGG 1: E-POSTENE SOM BLE SENDT UT TIL DELTAGERE I EKSPERIMENTET.....	52
VEDLEGG 2: EKSPERIMENT MATERIELL FOR DRAKTEN DRESSKLEDD.....	53
VEDLEGG 3: EKSPERIMENT MATERIELL FOR KLESDRAKTEN SKJORTE OG OLABUKSE (INGENIØRSTILEN).....	58
VEDLEGG 4: EKSPERIMENT MATERIELL FOR DRAKTEN HETTEGENSER OG OLABUKSE	63
VEDLEGG 5: EKSPERIMENT MATERIELL FELLESPØRSMÅLENE	68
VEDLEGG 6: EKSPERIMENTETS BILDEMATERIELL AV DE ULIKE KLESDRAKTENE	71

Sammendrag

I denne studien har det blitt undersøkt om valg av klær påvirker førsteinntrykket av hvor lederaktig en person blir oppfattet. Studien ble gjennomført som et felteksperiment med 210 deltagere fra infrastrukturforvalteren Bane NOR SF. Det ble sendt ut en undersøkelse som kom i tre ulike varianter, hvor det eneste som var forskjellige var klærne kandidaten hadde på seg. Basert på CV med bilde og en kort innledende tekst skulle deltakerne svare på spørsmål om i hvilke grad de oppfattet kandidaten til å være ledertype, kompetent, strukturert, pålitelig, passer inn i bedriften og om han burde gå videre til intervju.

Det ble ikke funnet støtte for at valg av klesdrakt påvirker vurderingene av kandidatens egnethet som leder. Det ble funnet delvis støtte for at ingeniører vurderer en person med typisk ingeniørklesstil som mer egnet til lederstilling enn personer som ikke er ingeniører. Ingeniørene vurderte i snitt kandidaten kledd i typisk ingeniørstilen mer positivt på faktoren strukturert sammenliknet med hva ikke-ingeniører gjorde.

Det ble også utført tilleggsanalyser som fant signifikant direkteeffekt av kjønn på vurderingen av kompetent. Menn vurderte alle klesplaggene i snitt mer positivt enn hva kvinner gjorde. Videre ble det funnet direkteeffekt av leder og ikke-leder på vurdering av kandidaten som strukturert og om han burde gå videre til intervju. Ledere vurderte kandidaten i snitt mer positivt for strukturert og for at han burde gå videre til intervju enn hva ikke-ledere gjorde. Til slutt ble det funnet direkteeffekt av alder på vurdering av hvor strukturert de oppfattet kandidaten til å være. Aldersgruppen 30-39 år vurderte i snitt kandidaten signifikant mer positivt for strukturert enn hva aldersgruppen 20-29 år gjorde.

1. Innledning

Mennesker påvirkes hele tiden av hverandre, både når man kommuniserer og når man er sammen. Det kan for eksempel være gjennom samtaler, hvordan innholdet i en samtale blir presentert, hvordan man går kledd, argumentasjon, stemmeleie kroppsspråk eller smiger. Man er alle en del av dette samspillet, enten man blir påvirket av andre eller påvirker selv (Lai, 2014). På jobben vil ledere prøve å påvirke medarbeidere til å ta ulike typer roller og gjøre ulike typer arbeidsoppgaver. Medarbeidere vil for eksempel prøve å påvirke ledere til å gi de bedre arbeidsbetingelser, roller, arbeidsoppgaver og makt.

Det er godt kjent at personer med et bedre utseende kan oppnå fortrinn i sosiale settinger (Cialdini, 2008). Dette øker igjen deres sjanser for å oppnå høy sosial status og påvirkningskraft (Lai, 2014). Personer med et godt utseende blir oftere oppfattet mer positivt av andre (Riggio, 1986). Denne positiviteten har en tendens til å smitte over på andre områder hos en person og kalles for glorieeffekten (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Når man møter nye mennesker så vil det første man ser på en person sitt utseende være ansiktet og de klær vedkommende har på seg. Dette vil igjen kunne være med på påvirke dannelsen av førsteinntrykket som skjer i løpet av millisekunder (Lai, 1999; Pfeffer, 2010). Klærne er en stor del av en persons ytre utseende og vil være godt synlig både ved førstegangsmøter og i andre relasjoner mennesker har. Det er neppe tilfeldig at flere intervjuråd nettopp anbefaler at man er pent kledd i et intervju og at det i flere intervjusettinger kan spille en viktig rolle i kampen om å få tilbud om jobb (Mack og Rainey, 1990).

De klærne man har på seg kommuniserer ikke-verbale meldinger til de man omgås med (Damhorst, 1990). Klærne kan blant annet gi signaler i hvilke grad man er kompetent, strukturert, intelligent, pålitelig, kreativ eller i hvilke sosial gruppering man tilhører som for eksempel hvem yrkesgruppe man tilhører eller hvilke fotballag man holder med. I hvilke grad disse signalene påvirker andre personers vurderinger er litt avhengig av situasjonen og hvordan mottaker oppfatter signalene (Damhorst, 1990). Klærne kan også signalere autoritet og den

trenger ikke være reell for å trigge atferd hos andre (Lai, 2014). Flere studier har vist at riktig bruk av autoritetsantrekk gjør at man kan oppnå mer ettergivenhet og mindre motstand fra andre personer og at denne effekten er sterkt undervurdert (Martinsen, 2015).

«Like barn leker best» er et uttrykk som de fleste har hørt om. Man har en tendens til å like de som er lik seg selv (Bryne, 1971; Cialdini, 2001). Dette gjelder også de klær man har på seg og de vil sende signaler til andre (Damhorst, 1990).

Klærne kan også signalere hvilke grupperinger en person tilhører ovenfor andre individer og grupperinger. Går du i symboler som ikke en inngruppe identifiserer seg med kan man raskt havne i en utgruppe, noe som igjen kan føre til negative konsekvenser for medlemmer i utgrupper (Forsyth, 2013).

Bakgrunnen for studien er nysgjerrigheten for om klær i seg kan påvirke andres oppfatning av en person som egnet som leder. Det gjelder for eksempel i forhold til det førsteinntrykk man gir på et jobbintervju eller første gang man treffer nye mennesker. Oppfatningene kan være i hvilken grad en person blir vurdert som en ledertype, kompetent, strukturert, pålitelig eller andre faktorer. Er det mulig å øke sannsynligheten til å oppnå lederstillinger og makt ved å kle seg riktig og opptre som en leder slik Pfeffer (2010) anbefaler? I følge Cialdini (2008) så er det en fordel med attraktivt utseende i mange sosiale settinger på jobb og det er lettere å kle seg riktig enn å endre på ansiktet. I Bane NOR er det synlig at de som blir ledere relativt raskt endrer på sin klesstil fra causal til mer og mer formelt antrekk ettersom de klatrer i ledernivåene.

En annen bakgrunn for studien kommer fra en intern diskusjon i egen divisjon angående valg av klær. Enheten er dominert av ingeniører både i ledelsen og blant medarbeiderne. Sommeren 2016 kom det føringer fra ledelsen om at man måtte gå mer anstendig kledd og ikke gå i shorts og sandaler på sommeren. Begrunnelsen var at ledelsen ønsket at de ansatte skulle ble oppfattet som seriøse og profesjonelle av selskapets eiere, kunder, samarbeidspartnere og leverandører som relativt ofte er på møter i lokalene. Dette ble mottatt med varierende støtte og forståelse fra de ansatte. Noen lo og sa at dette har vel ikke noe å si for oss gutta

på gulvet og de mente at man heller burde ha fokus på kvaliteten i faget og ikke hvilke klær de gikk i.

Formålet med studien er å undersøke om det er støtte for at valg av klær påvirker hvordan en person blir oppfattet som egnet som leder. Resultatene av eksperimentet i studien kan bygge videre på forskning om klær påvirker andres oppfatninger av en person. I arbeidslivet kan det være relevant for alle som driver med rekruttering å være klar over at de kan bli påvirket av klær. Det kan også være til nytte for de medarbeidere som ønsker å bli leder i fremtiden eller de ledere som ønsker å bevege seg oppover i en organisasjon eller for de som ønsker å kunne påvirke bedre for å få til bedre resultater. Det kan for øvrig være relevant i forhold til hvordan medarbeidere og ledere i en organisasjon oppfattes av for eksempel kunder og andre interessenter av en bedrift. Det kan eksempelvis være et ønske om å bli oppfattet som mer profesjonell, pålitelig eller kompetent hvis man for eksempel er selger eller konsulent som skal selge varer eller kompetanse.

1.1 Problemstilling

Med bakgrunn i oppgavens innledende ord er problemstillingen som følger:

I hvilke grad påvirker valg av klær førsteinntrykket av hvor lederaktig man er?

Som en del av studien ønskes det også å se på om ingeniører vurderer en typisk ingeniørklesstil mer positivt enn hva ikke-ingeniører gjør.

2. Teoretisk grunnlag og hypoteser

I dette kapitlet vil litteratur om førsteinntrykk, ikke-verbal kommunikasjon, autoritet og likhet sett i sammenheng med klær bli presentert. Hvert av delkapittel vil fokusere på litteratur innenfor området og kan av og til overlape hverandre. Det blir også gjennomgått teorier om inn- og utgrupper som kan belyse underproblemstillingen til oppgaven. Til slutt blir hypoteser som ønsker testes ut i denne studien presentert på bakgrunn av teorien.

2.1 Førsteintrykk

Det er velkjent at det er viktig å gjøre et godt førsteinntrykk når man møter nye mennesker. Det som er mindre kjent for mange er hvor raskt et førsteinntrykk dannes og hvor stor betydning det kan ha senere (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Når man møter nye mennesker dannes førsteinntrykk i løpet av de første sekundene, hvis ikke de første millisekundene (Willis og Todorov, 2006; Pfeffer, 2010; Lai, 2014).

Sosialpsykologene Ambady og Rosenthal (1992) utførte en meta-analyse på nøyaktigheten av førsteinntrykkene. De fant ut at de inntrykkene man fra de første fem minuttene av en person stemte godt med personens personlighet. De fant også ut at de få inntrykkene man fikk fra det første halve minuttet stemte godt med de første fem minuttene.

Man legger raskt merke til det ytre utseende som klesdrakten, blikket, ansiktet og kroppsspråket. Det ytre utseende er den aller viktigste informasjonen som blir brukt til dannelsen av førsteinntrykkene (Lai, 2014). Forskning på området viser at man legger større vekt på førsteinntrykkene og lar disse bli dominerende sammenliknet med de etterfølgende inntrykkene (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Årsakene til dette er at førsteinntrykkene utløser kognitivt skjema som for eksempel kan være dyktig, pålitelig, kompetent, strukturert, udugelig eller løsningsorientert (Kaufmann og Kaufmann, 2015; Lai, 1999). Disse skjemaene er automatiske og vil gi oss en rekke slutninger om en person sine kvaliteter og egenskaper. Den automatiske prosessen er heller ikke nøytral og omfatter også

vurderinger om hvordan man oppfatter den man møter som for eksempel interessant, spennende eller inspirerende.

I en travel hverdag vil mennesker ty til flere mentale snarveier når man for eksempel vurderer andre (Kahneman, Slovic og Tversky, 1982; Kahneman, 2011). Disse vurderingene kan for eksempel være gjennom å se på klærne eller hvilke gruppe personen tilhører og derav ha en rask vurdering av et individs egenskaper (Damhorst, 1990). Flere av disse vurderingene krever liten grad av anstrengelser (Kahneman, 2011). Mennesker tyr ofte til stereotypier for å redusere belastningen på hjernens kapasitet til å håndtere informasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015). I en travel hverdag har man ikke kapasitet til å vurdere grundig alle inntrykk og informasjon. Automatisk og stereotyp adferd er ofte utbredt fordi det som oftest er den mest effektive måten å handle på (Gigerenzer og Goldstein, 1996, referert i Cialdini, 2008, 7). Effekten av førsteinntrykket påvirker oss på mange områder og i et forskningsprosjekt gjorde man observasjoner av intervjuprosesser hvor man klarte å forutsi hvem som fikk jobben før intervjuer hadde bestemt seg selv (Greenberg, 2009).

Å korrigere førsteinntrykket er mulig, men det er vanskelig (Fiske og Taylor, 2013). Overdreven tiltro til egne vurderinger bidrar til at man er sikker på at de oppfatninger man har er korrekt og bekreftelsesfellen vil føre vår oppmerksomhet mot informasjon som støtter opp under disse oppfatninger (Lai, 1999). Dette kan føre til at selv større motstridene informasjon om en person blir tillagt liten vekt eller ignorert. Å korrigere de kognitive skjemaene er vanskelig da det krever plass i vår informasjonsbehandling system. I en jobbsammenheng vil denne plassen ofte være i konkurranse med mange andre oppgaver som skal gjøres. Dette gjør at det ofte ikke er tilstrekkelig med kapasitet til å korrigere og nyansere de inntrykk man har dannet seg av en annen person (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Førsteintrykk og klær

I følge Cialdini (2008) vil personer med et godt fysisk utseende ha et fortrinn i sosiale settinger. Flere studier viser at personer med et mer tiltrekkende utseende

vil gjennomgående gjøre et bedre inntrykk enn andre (Lai, 2014). Eksempel på fysiske utseendet som kan påvirke vårt førsteinntrykk er klesstil, ansiktsuttrykk, blikk, kroppsspråk, hårfrisyre, høyde, etnisitet, alder osv.

Forskerne Naumann, Vazire, Rentfrow og Gosling (2009) ønsket å finne ut hvordan utseende alene påvirker førsteinntrykk. Studien skulle undersøke nøyaktigheten av en gruppe av deltageres observerte inntrykk av 10 forskjellige personlighetstrekk kun ved å se på bilder av ukjente personer. Personlighetstrekkene var likbarhet, ensomhet, selvfølelse, religiøsitet, politisk orientering, åpenhet, planmessighet, nevrotisisme, utadvendthet og medmenneskelighet. Deltagerne fikk først presentert et bilde som forskerne hadde spesifisert hvordan personen på bilde skulle stå. Deltageres vurdering ble i dette tilfelle likt for trekkene selvfølelse, religiøsitet og ekstroversjon. Etterpå fikk observatørene presentert et bilde der personen kunne velge hvordan vedkommende ville stå. Resultatet viste at lik vurdering av personlighetstrekkene av observatørene og vurderinger gjort av personen selv. Studien antyder at utseende alene sender ut signaler om personens personlighet. Både dynamiske signal som for eksempel kroppsspråk og statiske signaler som klesstil vil kunne gi oss relevant informasjon for å vurdere personligheten til mennesker. Resultatet av studien tyder også på at utseende har en større rolle i dannelsen av førsteinntrykk enn tidligere antatt. Det er kanskje ikke uten grunn at det er en mengde råd som anbefaler deg å kle deg pent og anstendig, hilse med riktig håndtrykk og ikke fikle med håret når skal i jobbintervjuer.

Klær er en del av vårt utseende. Hvordan man kler seg vil kunne påvirke hvilke førsteinntrykk andre får av oss (Cialdini, 2008). Når man ser en persons klær vil man automatisk klassifisere personen basert på personskjemaene man har med seg. I følge Neil Howlett et al. vurderer man mennesker fra topp til tå på bare noen sekunder og valg av klær vil ha en viktig rolle for dannelsen av førsteinntrykket (Howlett, Pine, Orakçioğlu og Fletcher, 2013). Valg av klær kan for eksempel ha noe å si for hvor intelligent man blir oppfattet av andre eller hvor kompetent man blir vurdert til å være leder (Behling og Williams, 1991; Howlett, Pine, Kahill, Orakçioğlu og Fletcher, 2015).

I en studie av forskerne Johnson og Roach-Higgins (1987) så de på forholdet mellom fysisk attraktivitet og klær for kvinnelige søkere som søkte jobb i både kvinnelige og mannlige yrker. 300 deltagere fikk et spørreskjema med et bilde av en kandidat hvor de skulle vurdere 26 personlighets karakteristikk på en fempunkts skala. Resultatet viste at valg av klesstøy påvirket resultatene av undersøkelsen. Fysisk attraktivitet til kandidaten, type jobb hun hadde søkt på eller hvilket kjønn på den som vurderte hadde bare en liten effekt på vurderingene sammen liknet med valget av klesantrekk.

Selv små endringer i klesvalg kan påvirke vår oppfatning av en person. I et kontrollert eksperiment utført av Howlett et al. (2013) ønsket man å se om mindre endringer i klær utgjorde noen forskjell i påvirkning av hvordan en mann ble oppfattet. I den nettbaserte studien vurderte deltagerne fire bilder ut fra faktorene fleksibilitet, pålitelighet, lønn, selvtillit og suksess. Mennene ble fotografert uten ansikt. Den eneste forskjellen på bildene var om vedkommende hadde vanlig dress eller om den var skreddersydd. Det var kun små detaljer som skilte dressene. Tross små forskjeller viste resultatene at mennene med skreddersydd dress ble vurdert mer positivt på alle områder unntatt for pålitelighet.

For kvinner kan også detaljer i hvordan de kler seg ha noe å si for førsteinntrykket. Neil Howlett og hans forskerkolleger (2015) utførte et eksperiment for å finne ut om mindre manipulasjoner av kontorklær kunne påvirke førsteinntrykket til kvinner som hadde ulike jobbroller. 129 kvinner fikk i oppgave å vurdere bilder av kvinner uten ansikt. De vurderte bildene basert på dimensjonene tillit, ansvar, intelligens, autoritet og organisering og de fikk kun se på bildene i fem sekunder. På alle bildene var klærne konservative, men på noen av bildene hadde de en ekstra knapp på blusen oppe og skjørtene hadde varierende lengde. I tillegg fikk deltagerne vite hvilket yrkesgruppe kvinnen på hvert bilde hadde. Disse varierte fra resepsjonist til leder. Resultatet viste at deltagerne vurderte ledere mer negativt når klesstilen var mer provoserende og mer positivt jo mer konservativt klesstilen var. Det vil si lengre skjorte lengde og mindre knapper åpen i blusen. Når kvinnen på bilde var resepsjonist påvirket ikke manipulasjonen av skjortets lengde eller en ekstra åpen knapp i blusen

førsteintrykket. Denne forskjellen tyder på at klær kan påvirke forskjellig i forhold til hvilke rolle man har. Forskerne konkluderte med at det var støtte for at selv små endringer i klesstilen kan få negative følger for inntrykket av kompetansen til kvinner som har høyere statusposisjoner.

Selv sko kan gi oss nyttig informasjon til å danne et førsteinntrykk om en person. I et eksperiment sendte 208 personer bilder av de skoene de brukte mest (Gillath, Bahns, Gea og Crandall, 2012). I tillegg besvarte de også en personlighetstest og gav informasjon om sin bakgrunn. En ny gruppe deltakere fikk deretter oppgaven å bedømme kjønn, alder, inntekt, medmenneskelighet og tilknytningsangst kun ved å se bilde av skoene til en person. Resultatet viste at bedømmelsene korrelerte med de personlige egenskapene til eierne av skoene. De konkluderte med at det var støtte for at skotøy formidler en liten og nyttig informasjon om eieren av skoene. I en intervjusetting kan det være lurt å ha ekstra fokus på skoene. Skoene vil ha større fokus i en intervjusituasjon enn i andre situasjon og det kan derfor være lurt å ha på seg nypolerte fine sko for å vise at man er opptatt av å ha orden på detaljene (Schmalz, 2000).

I arbeidslivet kan man grov inndeles klesstilene inn i casual, semi-casual eller formelt antrekk. Casual kan for eksempel være olabukse, t-skjorte og eller genser. Semi-casual kan være pen skjorte og bukse eller pen genser. Formelt antrekk kan for eksempel være dress for menn og skjørt og blazer for kvinner. En mer formel business klesstil kan gjøre at andre forventer at man er mer dyktig, pålitelig, kunnskapsrik enn de på seg som har mer casual stil (Temple og Loewen, 1993; Yan, Yurchisin og Watchravesringkan, 2011).

I en studie ønsket man å finne ut om klesantrekket til mannlige og kvinnelige universitetsprofessorer hadde noe å si for hvordan de ble oppfattet av andre (Lightstone, Francis og Kocum, 2011). 257 deltagere svarte på undersøkelsen hvor de ble presentert et bilde av en mannlig eller kvinnelig professor med ansiktet skjult. De var kledd i tre ulike klesstiler og disse var casual, semi-casual og formelt antrekk. Resultatet viste at professorer kledd i formelt antrekk ble oppfattet som mer troverdig enn de med som var mindre formelt antrukket.

Studien hadde en hypotese om at kvinnelige professorer ville bli oppfattet som mindre troverdige eller kompetente enn mannlige professorer, noe som man ikke fant støtte for i studien. Menn i formelt antrekk ble derimot oppfattet som mindre sympatiske enn kvinner i formelt antrekk og kvinner og menn kledd i casual klesstil.

I en annen studie fra Midwestern University ble studenter spurt om foreleserens antrekk kunne tenkes å påvirke deres egen innsats og læring (Carr, Lavin og Davies, 2009). Antrekkene var delt inn i formelt og uformelt og resultatene viste at formelt antrekk ble sett på som mer positivt sammenliknet med uformelt. De fant også ut at når foreleser hadde formelt antrekk påvirket de studentenes innsats positivt.

2.2 Ikke-verbal kommunikasjon

I kommunikasjonpsykologien er kanskje et av de mest siterte uttrykket: «Man kan ikke ikke-kommunisere» (Argyle, 1972). Det vil si at man kommunisere også når man er tilstede og gjennom vår atferd blant andre mennesker uten å si et ord. Ikke-verbal kommunikasjon skjer ofte spontant og kan skje gjennom det kroppsspråket man har når en gjør en presentasjon eller når man hører på. Man formidler gjennom tpe kontor man har og gjennom det håndtrykket man gir når man hilser nye mennesker. Ikke-verbal kommunikasjon kan i følge Bougon, Weick og Brinkhorst (1977) grupperes inn slik:

- Fysisk utseende, som for eksempel kan være klær og ansiktet.
- Paraspråk, som kan være tempo, intensitet, volum og tonehøyde på det man sier som gir tilleggsinformasjon foruten det som sies verbalt.
- Kroppsbevegelser, som ansiktsuttrykk, armbevegelser, nikke og gester.
- Symbolske verdier, som for eksempel genser, skjorter og håndklær med selskapets logo på.
- Berøring, som for eksempel når man håndhilser
- Fysisk avstand med andre personer.
- Tidsbruk, som ventetid og tid sammen med andre.

Selv når man snakker ansikt til ansikt med andre mennesker så vil det meste av kommunikasjonen være ikke-verbal (McShane og Von Glinow, 2015). Når man snakker med andre vil vi signalere tilleggsinformasjon for å forsterke våre interesser og for å demonstrere status mellom partene man kommuniserer med (Tiedens og Fragale, 2003). Ikke-verbal kommunikasjon gir et dynamisk tillegg til den verbale kommunikasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Den kan enten forstyrre eller klargjøre den verbale delen. At man får mer informasjon bør i utgangspunktet være positivt, likevel blir informasjonsmengden som skal fortolkes større og dette kan komplisere kommunikasjonsprosessen. En utfordring med ikke-verbal kommunikasjon er at den ikke er så regelbundet som verbal kommunikasjon og det gis derav mindre opplæring innenfor dette området. En annen utfordring er at man ofte kan planlegge de verbale ordene man skal bruke, mens for den ikke-verbale kommunikasjonen er den mer automatisert og vil av den grunn være vanskeligere å planlegge (McShane og Von Glinow, 2015).

Utsagnet «*klær skaper folk*» gir uttrykk for at de klær man tar på seg kommuniserer med de mennesker man er rundt. Klærne man velger har vist seg å kunne formidler informasjon om hvem type person man er, kompetanse, intelligens og omgjengelighet (Damhorst, 1990). I en metaanalyse utført av Damhorst (1990) viste resultatene at det er støtte for at flerdimensjonale meldinger kan overføres via de klær man går med. Nesten all informasjon om en persons karakteristikk kan kommuniseres via klærne. Likevel vil overføringsverdien av påvirkningen av den ikke-verbale kommunikasjon via klær variere ut i fra konteksten til persepsjonen. Et eksempel på dette kan man se i tidligere nevnte eksperiment av Howlett et al. (2015). Der fant forskerne ut at ved samme klesstil ble kvinnen bedømt forskjell ut i fra om det ble fortalt at hun var leder eller resepsjonist.

Klær signalerer også forventinger om fremtiden. I en studie utført av forskerne Kwantes, Iris, Natasha og Schmidt (2011) så de på effekten av tradisjonelt forretningsantrekk versus mer utradisjonelt antrekk og holdninger til menn innenfor 10 forskjellige yrker. 87 deltakere fikk se et av to bilder av en mannlig modell. De fikk deretter spørsmål som gikk på hva de forventet av kandidatens

arbeidsopplevelser i 10 ulike yrker. Resultatet viste at mannen med tradisjonelt antrekk ville ha større sannsynlighet for å bli ansatt i typiske mannsdominerende yrker og større sannsynlighet til å bli forfremmet i alle yrkestypene sammenliknet med når vedkommende hadde på seg mer utradisjonelt antrekk. Resultatet viste også at menn iført utradisjonelt antrekk ble vurdert til å tjene mindre i startlønn og ville oppleve mer verbal trakassering enn hva som ble vurdert når han gikk med tradisjonelt forretningsantrekk. Mannen med det utradisjonelle antrekket ble vurdert til å være dyktigere i stereotypiske kvinneyrker enn når han gikk med antrekk som var tradisjonelt. Resultatene støtter opp om at valg av klær hos menn kan påvirke forventningene til karriereutfall og derav om man blir sett på som en fremtidig leder.

I en intervjusituasjon blir man ofte fortalt av bekjente eller på nettet at man skal kle oss pent. I en studie skulle 77 personalansvarlige ledere vurdere gjennom videointervju om en kvinnelig søker burde ansettes (Forsythe, Drake og Cox, 1985). Det ble laget fire like videoer der forskjellen kun var klesdrakten til søkeren og hver av klesdraktene hadde ulik maskulinitet. Resultatet viste at når søkeren hadde på seg klesdrakter som var mer maskuline så fikk de flere anbefalinger om at personen bør ansettes sammenliknet når søkeren hadde klesdrakt som var mindre maskulin.

Et eksperiment noen år senere viste også at mer maskuline klær gav bedre anbefalinger om ansettelse og vurderinger av egenskaper (Forsythe, 1990). Søkerne med mer maskuline klær ble også oppfattet som mer aggressive og kraftfulle. Resultatene støtter at kvinner bør velge klær som signalerer maskulinitet for å øke sine sjanser i en lederintervjuprosess og ikke bare velge det som ser pent ut.

Klesdesignere kan gjennom markedsføring og merkevarebygging knytte kulturelle normer opp mot et nytt produkt. Hvor stor formidling av informasjon som skjer fra klesplagget vil varierer ut i fra mottakers kunnskap om produktet. I følge MaCracken og Roth (1989) så kommuniserer klær en kode som representerer

informasjon om kulturelle og sosiale normer. Jo mer andre personer forstår av koden, jo mer informasjon kommuniseres via klærne.

Det er flere faktorer som påvirker hva som kommuniseres via klærne. Man lar seg påvirke av hvilke farge, mønster, tekstur eller bildetrykk det er på klærne (Damhorst, 1990). Klærne formidler ikke bare en visuell farge, men også en psykologisk melding (Schmalz, 2000). Schmalz (2000) oppsummerer de ulike attributtene for klærnes farger slik:

- Blått - praktisk, lojal og pålitelig.
- Sort - ærlig, selvstendig, og i noen tilfeller skremmende.
- Grått - støttende og dyktig.
- Rødt - ambisiøs, fantasifull og dominerende.
- Gul - smart, selskaperlig og sjarmerende.
- Hvit - glad, snill og dristig.
- Oransje - energisk, fjollete, sta og vennlig.
- Grønt - beregnede, analytisk og kritisk.
- Brun - utholdende, hengiven og sparsommelig.
- Beige - likegyldighet, selvoppofrende og anstendig.
- Rosa - enkel, passiv, anstendig og samarbeidsvillig.

2.3 Autoritet

Autoritet blir tillagt en person enten gjennom sin stilling, væremåte eller ekspertise og en kan ofte oppnå stor påvirkningskraft (Lai, 2014). Autoritet kan oppnås gjennom formelle roller som for eksempel leder eller fagekspertroller og autoritet kan oppnås gjennom personlige egenskaper og atferd. Autoriteten trenger ikke være reell for å trigge atferd hos andre. Påvirkningen av autoritet er ofte sterk nok uavhengig om den er reell eller om den er skapt gjennom signaler og symboler (Lai, 2014). Slike symboler og signaler kan gi autoritet gjennom en bestemt klesdrakt, statussymboler som bil og bostedsadresse, konstruerte titler, væremåte og språk. Flere studier har vist at man oppnår mer ettergivenhet og

møter mindre motstand fra andre ved riktig bruk av autoritetsantrekk og at autoritetssymbolenes effekt også er sterkt undervurdert (Martinsen, 2015).

Psykologen Stanley Milgram ved universitetet i Yale utførte flere kjente eksperimenter på 1960-70 årene for å se på konflikten mellom lydigheten mot autoritetspersoner og personlig samvittighet (Milgram, 1963, 1974). Etter rettsaken i 1961 hvor den kjente nazisten Adolf Eichmann ble dømt for deltagelse i Holocaust. Milgram lurte på om Eichmann og de andre nazistene utførte drapene på millioner av uskyldige mennesker bare ved å følge ordre. For å undersøke dette så gjennomførte han flere eksperimenter som gikk ut på at deltagere skulle gi en annen person enkle oppgaver. Hvis de svarte feil skulle de gi sterkere og sterkere sjokk ved bruk av elektriskstrøm. Resultatet av eksperimentene viste at to tredjedeler (65 %) av deltakerne var villig til å påføre andre sterke og farlige støt på 450 Volt når en autoritetsperson gav instruksjoner om å fortsette når hvis deltakerne nølte eller nektet. Alle deltakerne fortsatte til 300 Volt som var grensen for farlig støt. Eksperimentet fra 1963 har blitt utført i flere varianter senere og det viste omtrent de samme resultatene (simplypsychology.org, 2007). Senest i 2009 ble det utført en replikant av Milgrams kjente eksperiment hvor resultatet bekreftet tilbøyeligheten mennesker kan ha for autoritetspersoner (Burger, 2009).

I følge Cialdini (2008) er mennesker sårbare i «klikk-snurr» modus for mekanisk aksept fra autoritetssymboler. Klær er et symbol på autoritet som kan gi mekanisk aksept. Det er historier om bedragerier hvor folk har blitt lurt trill rundt av personer som har kledd seg ut i klær som har autoritet i seg i ulike settinger. Det har vært vektere, selgere eller håndverkere. Et kjent eksempel på dette skjedde den 22. juli 2011 hvor Anders Brevik klarte å komme seg ut på Utøya kledd i politiuniform og våpen uten at vakter og deltakere reagerte nevneverdig på det før det var for seint. Hadde ikke Brevik hatt politiuniform som signalerte klikk-snurr respons til vakter og deltakere ville det muligens vært vanskeligere for han å ha kommet seg ut.

Psykologen Leonard Bickman (1974) viste gjennom studier at det ikke var lett å motstå forespørsler fra folk ikledd autoritets klær. Fremgangsmåten var å stoppe tilfeldig forbipasserende å spørre de om å gjøre en enkel tjeneste. Tjenestene kunne være å stå på et annet sted eller plukke opp søppel. Et av studiene gikk ut på at en ung mann skulle spørre om slike tjenester, hvor han i halvparten av tilfellene hadde på seg hverdagsklær og i den andre halvparten hadde på seg vekteruniform. Resultatene viste at uavhengig av type forespørsel så utførte langt flere forespørselen fra mannen når han var kledd i vekteruniform. En annen likt studie fra 1988 viste samme resultater ved at forskjellen var at en kvinne spurt istedenfor en mann (Bushman, 1988).

Den tradisjonelle dressen som ledere og forretningsmenn går i vil indikere status. Dressen indikerer riktignok litt mindre autoritet enn en uniform, men den er likevel effektiv (Cialdini, 2008). Historisk er dressen et plag som var beregnet for borgerstandens menn. Antrekket var mørkt og var i stor kontrast til adelens ulike tekstiler og farger. Man kan si at dressen var et antrekk som signalerte selvkontroll, disiplin og måtehold (Muhleisen og Bolsø, 2015). Den viser samtidig individets autoritet og signalere sosial kontroll, undertrykkelse av individualitet og regler (Craik, 2005). Man har kanskje hørt om uttrykket «power suit» som et annet ord for dress og det er ikke tilfeldig. En undersøkelse viste at 22 de av kvinnelige topplederne i de 10 største organisasjonene i Norge bar 19 kvinner dress (Muhleisen og Bolsø, 2015). Kvinner i maktposisjoner bruker den kleskoden som menn har i tilsvarende rolle og de kler seg til autoritet ved å gjøre dette (Stadin, 2010).

Dress som arbeidsantrekk ser ut til å påvirke andre menneskers oppfatning av autoritet og deretter deres atferd. I et eksperiment i Texas så ønsket man å se hvor mange som ville følge en mann som gikk på rødt med dress og slips og hvor mange som ville gjøre det tilsvarende etter en mann som var kledd i mer vanlig arbeidsantrekk som bukse og skjorte. Resultatet av eksperimentet viste at tre og en halv gang så mange brøt loven og fulgte mannen i dressen sammenliknet med mannen i mer vanlig arbeidsantrekk (Lefkowitz, Blake og Mouton, 1955).

En mer formell klesstil som med pen bukse, skjorte eller dress signalerer også at man er mer seriøs og profesjonell sammenliknet med en mer uformell klesstil (Lai, 2014). To masterstudenter fra Handelshøyskolen BI utførte et eksperiment hvor de stilte seg i Oslo og henvendte seg til tilfeldige forbipasserende personer (Lai, 2014). De ønsket støtte til et redningshjem for en truet dyreart med navnet platypus som ikke finnes i Norge. Folk som passerte ble spurt om de ville signere et opprop og om de eventuelt ville skrive på sin epost adresse på et skjema for å få mer informasjon senere. Studentene gikk i halvpartene av tilfellene i mer formelle klær som dress med skjorte og jeans med pen skjorte. I den andre halvparten gikk de med mer uformelt tøy som jeans og hettegenser og treningsantrekk. De hadde også laget to typer skjema som de forbipasserende skulle skrive under på. Den ene var et vanlige notisark og den andre var en var et pent trykt svarskjema. Resultatet av eksperimentet viste at dobbelt så mange svarte nei når studentene gikk med mer uformelt klesantrekk og brukte normalt notisark sammenliknet med mer formelle klær og bruk av trykte skjema. Eksperimentet viste også at klærne studentene hadde på seg spilte en større rolle enn signeringsarkene. Funnene i de omtalte eksperimentene støtter opp om at ved riktig bruk av klær så kan man påvirke slik at man oppnår mindre motstand og skepsis og derav høyere grad av ettergivenhet til for eksempel til å utføre oppgaver eller kjøpe produkter av en selger.

I følge Jeffrey Pfeffer (2010) kan klær påvirke sjansen til å oppnå mer makt og derav også å oppnå høyere lønn. Han anbefaler derfor å kle seg og oppføre seg som de med høyere makt for å øke sannsynligheten for oppnå nettopp mer makt og påvirkningskraft. I en jobbsammenheng vil dette si å ha på seg finere bukser, skjorter, sko og eventuelt dress i passende anledninger. Dette kan da gi signaler til andre om at man er en fremtidig lederkandidat.

2.4 Likhhet

Mennesker har en tendens til å like andre som er lik oss selv (Byrne, 1971; Cialdini, 2001; Burger, Messian, Patel, Pardo og Anderson, 2004). I følge Martin, Goldstein og Cialdini (2015) er likheter en effektiv måte å påvirke de beslutninger

mennesker tar. Likheter kan dreie seg om hvem fotball lag man holder med, klesstil og merke, hvilke skolegang man har utført, hvilke bakgrunn man kommer fra, personligstrekk, levesett eller politiske meninger. Når folk opptrer likt, vil de ikke bare se på seg selv som lik, men de vil evaluere de andre som er like mer positivt (Cialdini, 2016). Når man finner mer likhet hos andre vil dette også medføre at man liker den andre personen mer (Cialdini, 2016).

I følge forsker og professor ved Universitetet i Arizona, Robert B. Cialdini (2008), er likhet en av de sterkeste faktorene for å bli likt. Den positive effekten med å bli likt kan ha sammenheng med at man tror at personer man liker gjør noe positivt for oss (O'Keefe, 2015). I følge professor Linda Lai (2014) ved Handelshøyskolen BI, så lønner det seg som regel å bli likt for å oppnå økt påvirkningskraft i ulike settinger. Det å bli likt kan for eksempel øke sannsynligheten for gjennomslag for saker en person ønsker å få gjennomført på jobben. For å fremheve likhet kan man vise til felles interesser i relasjon med andre mennesker. Det kan være så små ting som felles fotballag, jaktinteresse, klær eller bilmerke. Selv når andre oppfatter at man utfører en manøver for å smigre, lar man seg påvirke likevel (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Helt fra man er liten har man en tendens til å foretrekke det som er likt oss selv (Fawcett og Markson, 2010). To studier av Fawcett og Markson (2010) så på virkningen av likhet for barn i treårs alderen. I den ene studien ble barna presentert for dukker som så lik ut og ulike dem selv. Resultatet viste at barna valgte dukkene som liknet seg selv i utseende både av valg av klær og hårfarge. I det andre studiet så man på om likhet hadde noe å si i forhold til preferanser av leketøy. Resultatet viste at barna valg å leke med barn med like preferanser for leketøy som de selv.

Flere studier viser at man mer sannsynlig hjelper personer som har lik klesstil som oss selv (Cialdini, 2008). Et slikt eksperiment ble utført på en høyskole på 1970 tallet (Emswiller, Deaux og Willits, 1971). På den tiden kunne man dele inn ungdommene i to hovedgrupper av klesstiler. Disse var «street» og «hippie». Forskerne kledde seg deretter ut i disse stilene og spurte ungdommene om 10 cent

for å ringe i telefon med. Resultatet av eksperimentet viste at under halvparten gav 10 cent når det var ulik klesstil mellom den som spurte og ungdommen. Når klesstilen var lik derimot økte uttellingen til to tredjedeler.

Det er kjent at mennesker har flere mentale snarveier man bruker i vurderinger man gjør daglig (Kahneman et al., 1982; Chaiken og Trope, 1999). Disse brukes til å forenkle tenkingen vår. Tendensen til å reagere mekanisk på kjennetegn i ulike situasjoner kalles for automatisk reponering eller kalt «klikk-snurr» respons (Cialdini, 2008). Et godt eksempel av slike automatiske responser ovenfor mennesker som likner oss selv ble vist i et felt eksperiment av forskerne Suedfeld, Bochner og Matas (1971). De utførte et felteksperimentet i en demonstrasjon mot krig og resultatet man fant var at deltagere skrev i større grad under på et opprop når den som presenterte oppropet hadde mer like klær som demonstrantene. Resultatet viste også at de som skrev under i høyere grad skrev under uten engang å ha lest oppropet først.

I noen sammenhenger på jobben kan det bli et dilemma mellom likhet og autoritet. På den ene siden ønskes det å ha likhet og på den andre siden ønskes det å ha et antrekk som viser mer autoritet. Dilemmaet kan oppstå når man må kle seg ned fra det som normal personen går i når man møter nye personer hvor casual stil er mer vanlig. Eksempelvis kan dette gjelde konsulentbransjen som har veldig mange forskjellige kunder de skal påvirke for å kjøpe sine tjenester eller ledere som besøker gutta på gulvet. Ifølge Martin et al. (2015) bør man i dette dilemmaet kle seg på nivået over de personene man møter for første gang.

2.5 Inn- og utgrupper – sosiale sammenligninger

Sosial identitet ble lansert som begrep av forskerne Tajfel og Turner (1979) hvor de beskrev to kognitive prosesser som er med på å transformere en gruppetilhørighet til identitet. Disse er sosial identifisering og sosial kategorisering.

Sosial kategorisering er en automatisk og rask prosess hvor et individ deler og forenkler verden inn i grupper som har egenskaper som er bestemt (Tajfel og Turner, 1979). Denne prosessen gjøres for å forstå omgivelsen rundt oss på en enklere måte. Kategoriseringen omhandler ikke bare andre personer og grupper, men man kategoriserer også seg selv inn i ulike grupper (Forsyth, 2013). De individer man har kategorisert inn i ulike grupper vil få de egenskaper og kvaliteter som man forestiller at disse gruppene har og disse forestillingene kaller man ofte for stereotyper (Forsyth, 2013). De fleste identifiserer seg med flere grupper i mer eller mindre grad. Jo sterkere man identifiserer seg med en gruppe, jo mer blir man knyttet til gruppen og man vil følge gjensidig avhengighet til de andre grupped medlemmene. Medlemmene av inngruppen vil føle godt om gruppen og de vil være glad for å være medlem. I noen tilfeller vil gruppetilhørigheten være så sterk at individene i gruppen setter gruppens behov foran sine egne behov (Forsyth, 2013). Inngruppen har en tendens til å sammenlikne seg selv med andre utgrupper og utgruppene bedømmes etter stereotyper som inngruppen har definert. Jo mindre inngruppen kjenner seg igjen i utgruppen, jo klarer blir de stereotypiske oppfatningene. Utgruppen vil oppfattes som ganske lik tross variasjoner i gruppen (Leyens, Yzerbyt og Schadron, 1994; Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Kategorisering og identifisering skjer oftere når grupper møtes (Tajfel og Turner, 1979). Eksempelvis så vil kanskje ikke 10 menn sittende i et rom tenke så mye på seg selv som gruppen menn, men kommer det 10 jenter inn i rommet vil medlemskapet i gruppen menn aktiveres mer (Forsyth, 2013). Det samme vil også kunne skje om det var 10 fotballsupportere som satt et sted og det kom inn 10 andre supportere til som hadde klesdrakten til et motstanderlag. Når man er i gruppe som har færre medlemmer enn andre grupper så vil man raskere kategorisere seg til gruppen enn i grupper som er store og dominerende (Forsyth, 2013).

Når inngruppen starter å bruke ordene «vi» om seg selv og «de» om andre grupper vil det kunne få ubeviste konsekvenser for utgruppene. Konsekvensene kan være alt fra at de diskriminerer utgruppen, forhåndsdommer eller ser ned andre utgrupper. I følge Forsyth (2013) vil inngruppen ha en tendens til å se mer positivt på sin egen gruppe og mer negativt på andre grupper. Dette kaller han for inn-

utgruppe bias. Inn- og utgrupper dannes raskt (Sherif, Harvey, White, Hood og Sherif, 1961) og det skal ikke så mye til før favorisering av egen inngruppe skjer (Mullen, Brown og Smith, 1992; Brewer, 1999).

Klær sender som tidligere beskrevet ut ikke-verbal kommunikasjon. Hvordan man kler oss er ofte relatert til en gruppes kollektive identitet og klesstilen kan brukes som et symbol på felles verdier og holdninger (Sani og Thompson, 2001).

Stereotypiske vil man kunne si at man kan se forskjell på hvem som er i gruppene ingeniører, toppledere, IKT personell og fagarbeidere på gulvet. Ingeniører har en olabukse og skjorte på seg. Toppledelsen går i dress eller pent skjørt, IKT personell går i en olabukse og t-skjorte gjerne med noe IKT relaterte symboler på og fagarbeidere på gulvet går i mer vanlig fritidstøy eller vernetøy som signalerer at de er fagarbeidere.

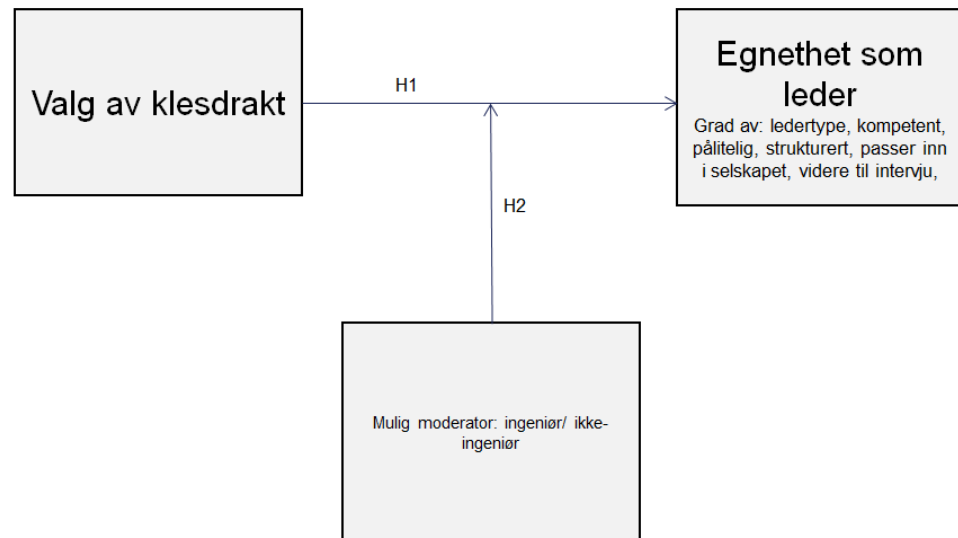
2.6 Hypoteser

På grunnlag av teorien som er gjennomgått over er det blitt formulert to hypoteser som vil bli empirisk testet. Disse er følgende:

Hypotese 1: Valg av klær påvirker førsteinntrykket av en persons egnethet som leder.

Hypotese 2: Ingeniører vurderer en person med typisk ingeniørklesstil som mer egnet til lederstilling enn personer som ikke er ingeniører.

I figur 1 beskriver modellen for hypotese 1 som er beskrevet som H1 og hypotese 2 som er beskrevet som H2.



Figur 1 viser modell for hypotesene

3. Metode

3.1 Valg av metode

Eksperimentell metode ble valgt for å belyse studiens problemstilling. Metoden kan gi svært pålitelig data om den brukes riktig (Martinsen, 2015). Den er en egnet metode for å belyse hypoteser og for å se sammenhengen mellom mulig årsak og virkning (kausalitet). I denne studien ønsket man å teste ut om valg av klær påvirket førsteinntrykket av en persons egnethet som leder. Deltakerne fikk presentert et av tre ulike bilder hvor det eneste forskjellen var klesdrakten personen hadde på seg.

3.2 Organisasjon og utvalg

Organisasjon

Undersøkelsen ble utført i Bane NOR SF som er et nyetablert statlig foretak med ansatte fra tidligere Jernbaneverket og ROM eiendom. Foretaket består i dag av ca. 4350 ansatte og har et budsjett på rundt 18 milliarder årlig. Hovedoppgavene til foretaket er å drifte, vedlikeholde og bygge ut jernbaneinfrastruktur i Norge, samt å forvalte en av Norges største eiendomsmasser i og rundt jernbanen. Divisjonen i Bane NOR som undersøkelsen ble sendt ut i het Digitalisering og

Teknologi. Enheten har ansvaret for kompetansemiljøer innenfor tele og signalanlegg, teknisk premissgiver til Bane NOR som konsern, IKT for konsernet, drift av egent telenett og ikke minst et av Norges største prosjekter hvor man skal innføre nye signalsystemer med en kostnadsramme på ca. 26 milliarder kroner de neste 15 årene. Den største faggruppen i divisjonen består av ingeniører, men det er også flere andre faggrupper som for eksempel jurister, psykologer, økonomer, jordskifte kandidater og fagarbeidere med fagbrev.

Utvvalg

Undersøkelsen ble sendt ut på e-post til 503 ansatte i divisjonen Digitalisering og Teknologi. 210 ansatte besvarte undersøkelsen, noe som gav en svarprosent på rundt 42 %. Kjønnfordelingen for de som besvarte undersøkelsen var på 29 % kvinner og 71 % menn. Snittalderen lå på ca. 40 år. Det var 16 % som var ledere med personalansvar og 84 % som ikke hadde personalansvar. 82 % hadde utdanning som ingeniør og 18 % hadde annen utdanning. Over halvparten av de som besvarte undersøkelsen hadde 0-5 års erfaring i selskapet og høyeste oppnådde utdanningsnivå var 40 % med bachelorgrad, 44 % med mastergrad og resten hadde videregående, fagskole eller PhD som høyeste oppnådde utdanningsnivå.

3.3 Design og gjennomføring av eksperimentet

Design

Hensikten med eksperimentet var å teste ut hypotesene til studien. Det vil si om valg av klesdrakt påvirker førsteinntrykket av en persons egnet som leder. En spørreundersøkelse ble laget i verktøyet Qualtrics. I undersøkelsen ble det laget tre ulike typer CVer med bilde hvor den eneste forskjellen var klesdrakten personen hadde på seg. Alt tekstlig innhold i CVene var likt. Det ble deretter laget tre flyter med samme innledende tekst, CV med bilde, hvor bildene var forskjellige, samt seks av de første spørsmålene i undersøkelsen av totalt 12 spørsmål. Disse tre flytene ble randomisert slik at de ble fordelt tilfeldig til deltakere av undersøkelsen. I følge Martinsen (2015) så er det viktig med

randomisering i et eksperiment for å kunne oppnå et pålitelig resultat. Etter å ha besvart de første spørsmålene i en av tre flyter ble alle sendt videre til den siste flyten hvor de siste seks felles spørsmålene om personen skulle besvares.

Undersøkelsen inneholdt først en informasjonsdel til deltakerne, deretter kom CV med bilde i helfigur og til slutt skulle 12 spørsmål besvares. I den første informasjonsdelen skulle deltakerne se for seg at det skulle ansettes en mellomleder til en avdeling i foretaket. De fikk videre vite noe informasjon om hva avdelingen jobber med og hvilke bakgrunn, erfaring og personlige egenskaper som var ønsket for kandidater til stillingen. Det ble også informert om at man skulle svar så ærlig og spontant som mulig. Se vedlegg 2, 3 og 4 for å se all informasjonen.

CVen inneholdt opplysninger om personens alder, bosted, utdanningsbakgrunn, arbeidserfaringer, språkferdigheter og nøkkelegenskaper. Se vedlegg 2, 3 og 4. Utdanning og erfaringsbakgrunn er typisk det som kreves eller ønskes til slike mellomlederstillinger i Bane NOR. Personen på bilde var 40 år og det tilsvarte gjennomsnittsalderen i divisjonen på rundt 40 år.

Det ble tatt tre ulike bilder av en og samme person i tre ulike klesdrakter. På det første bilde hadde personen på seg en mørke blå dress, pen skjorte, slips og pensko. På det andre bilde hadde personen på seg en passe pen skjorte og olabukse. Denne type klesantrekk er en typisk ingeniørbekledning. På det tredje bilde hadde personen på seg grå hettegenser og blå olabukse. Personen på bildene fikk instruks om å ha samme kroppsstilling på alle bildene for å sikre at forskjellen ligger i klærne og ikke i kroppsspråket. Personen fikk av samme grunn instruks om å ha omtrent samme ansiktsuttrykk på alle bildene. Bildene ble også tatt på nøyaktig samme sted og med samme avstand mellom personen og kameraet. Det ble valgt å ha bilde i helfigur slik at klærne kom mer frem. Bilde ble justert i størrelse og tilpasset i en mest mulig riktig størrelse da det ikke måtte bli for tydelig for deltagerne, slik at de kunne skjønne poenget med eksperimentet.

Etter å ha lest selve CVen fikk deltakerne av undersøkelsen 12 spørsmål som de skulle svare på. Se vedlegg 2, 3 og 4. De første seks spørsmålene dreide seg om hvilke oppfatninger de hadde fått av kandidaten i CVen. De skulle svare på hvor enig eller uenig de var på følgende seks påstander:

- Kandidaten er en ledertype
- Kandidaten virker kompetent
- Kandidaten vil være pålitelig i sin rolle som leder
- Kandidaten virker strukturert
- Kandidaten vil passe godt inn i bedriften
- Kandidaten bør gå videre til intervju

Det ble brukt en syv punkts skala som gikk fra «svært enig» til «svært uenig» for alle disse seks påstandene. Det ble valgt å ha like svaralternativer i håp om at det skulle være lettere for deltakerne å svare på spørsmålene. De seks siste spørsmålene omhandlet informasjon om deltakerne. Det ene spørsmålet var mulig moderator og de fem andre var kontrollvariabler. Se vedlegg 5 for spørsmålene.

Mulig moderator:

- Ingeniør/ikke-ingeniør: [Ja], [Nei]

Kontrollvariablene var:

- Kjønn: [Mann], [Kvinne]
- Aldersgruppe: [Under 20 år],[20-29 år], [30-39år], [40-49 år], [50-59 år], [60+ år]
- Ansiennitet i selskapet: [0-5 år], [6-10 år], [11-15 år], [16-20 år], [21-25 år], [26 år eller flere]
- Leder med personalansvar /ikke leder: [Ja], [Nei]
- Høyeste gjennomførte utdanning: [Videregående skole (fagbrev)], [Fagskole (2 år)], [Bachelorgrad eller tilsvarende høyere utdanning (3 år)], [Mastergrad eller tilsvarende høyere utdanning (5år)], [PhD eller tilsvarende høyere utdanning]

Pre-test

Det ble gjennomført en pre-test før undersøkelsen ble sendt ut i divisjonen i Bane NOR. Hensikten var å få minimere ting som eventuelt kunne misforstås og for å fjerne eventuelle skrivefeil. Pre-testen ble sendt ut til fem venner og familiemedlemmer. De hadde ikke mer informasjon enn at de fikk vite at det var en undersøkelse i ledelse i forbindelse med masterstudie på Handelshøyskolen BI. Noen skrivefeil og omformuleringer ble utført og all data fra pre-testen ble fjernet før selve undersøkelsen ble sendt ut.

Gjennomføring av felteksperimentet

All data i felteksperimentet ble samlet inn ved hjelp spørreundersøkelsesverktøyet Qualtrics. Det ble generert en hyperlink i Qualtrics for spørreundersøkelsen og den ble limet inn i to e-poster som ble sendt ut via Bane NORs e-postsystem. Se vedlegg 2 for kopi av de to e-postene som undersøkelsen ble sendt ut i. E-postene ble sendt ut den 14.03.2017 kl. 07:30 og undersøkelsen ble stoppet 22.03.2017 kl. 19:00. Se vedlegg 1. Deltakerne fikk ikke vite at de var en del av et eksperiment og de fikk ikke vite noe om hva undersøkelsen faktisk ønsket svar på. Alle som gjennomførte undersøkelsen fikk vite om en kontaktperson for undersøkelsen og at de som ønske å få vite resultatene i etterkant kunne sende en mail om at de ønsket det. De fleste svarene kom inn det første døgnet og det ble ikke sendt ut påminnelse til de som ikke hadde svart på undersøkelsen.

Etiske forhold

All data i undersøkelsen ble innhentet uten sporing av IP adressen til deltagerene, e-post adresser eller andre ting som kan spore et svar tilbake til en deltager. Av denne grunn ble det vurdert at det ikke var meldeplikt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) etter personopplysningsloven § 31 punkt a) (Lovdata, 2017) og Handelshøyskolen BI interne retningslinjer.

Alle deltakerne fikk vite at undersøkelsen var en del av en masteroppgave i ledelse på Handelshøyskolen BI. De fikk også vite at alle svar ble håndtert

konfidensielt og anonymt og at det var gitt tillatelse fra ledelsen i Bane NOR til å gjennomføre undersøkelsen.

3.4 Analyse og datahåndtering

All data ble som tidligere nevnt samlet inn ved hjelp av spørreundersøkelsesverktøyet Qualtrics. Dataen ble lastet ned fra programmet i en SPSS-fil i legacy format. Dataen ble videre analysert ved hjelp av verktøyet SPSS. For å undersøke hypotesene i studien ble det gjennomført en enveis ANOVA for å finne ut om det var noen direkteeffekter av klesdrakt på vurderingen av egenhet som leder. Deretter ble det gjennomført en toveis ANOVA for å se om det var noen effekter av mulig moderator. Den mulige moderatoren var ingeniør eller ikke-ingeniør. I tillegg var det kontrollvariablene kjønn, aldersgruppe, ansiennitet i selskapet, leder eller ikke-leder og utdanningsnivå.

Det ble også utført tilleggsanalyser ved en enveis ANOVA for å finne ut om det var noen direkteeffekt mellom kjønn, aldersgruppe, ansiennitet i selskapet, leder eller ikke-leder, utdanningsnivå og ingeniør eller ikke- ingeniør på vurderingen av egenhet som leder uavhengig av klesdrakt.

4. Resultater

4.1 Resultater hypotese 1

Hypotese 1 var om valg av klær påvirker førsteinntrykket av en persons egnethet som leder. For å teste ut hypotesen ble det utført en enveis ANOVA. Valg av klesdrakt ble testet opp mot indikatorene ledertype, kompetent, pålitelig, strukturert, passer godt inn og bør videre til intervju. Resultatet gav ingen signifikante funn for noen av indikatorene og det vil si at det ikke ble funnet noen støtte for at valg av klær påvirker førsteinntrykket av en persons egnethet som leder.

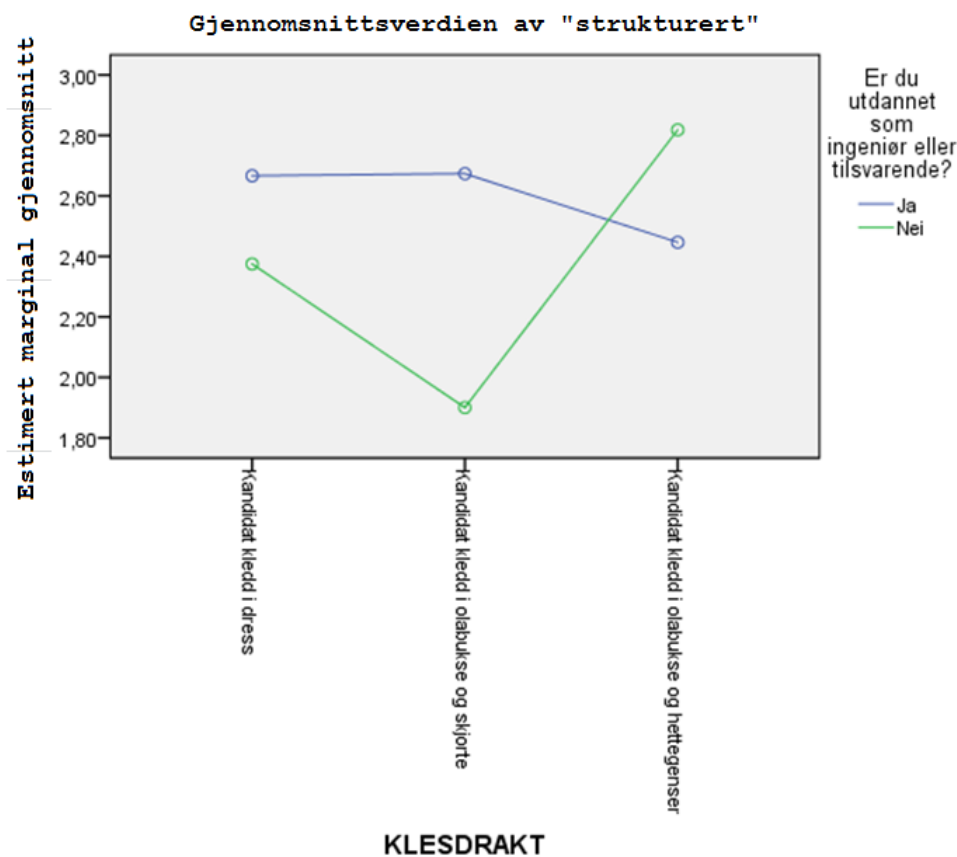
4.2 Resultater hypotese 2

Hypotese 2 var at ingeniører vurderer en person med typisk ingeniørklesstil som mer egnet til lederstilling enn personer som ikke er ingeniører. For å undersøke dette ble en toveis ANOVA for hver av indikatorene gjennomført for å se etter mulig moderator for ingeniør og ikke-ingeniør. Det ble kun funnet en signifikant moderatoreffekt og det var på om valg av klesdrakt på vurderinger fra en ingeniør eller ikke-ingeniør påvirket vurderingen av hvor strukturert kandidaten var. Figur 2 viser gjennomsnittvurderingene fra de som var ingeniører og ikke-ingeniører for de tre ulike klesdraktene.

Man kan se av plotet i figur 2 at ingeniører vurderte de ulike klesdraktene mer likt, mens de som ikke var ingeniører vurderte disse mer ulikt. For de ulike klesdraktene ble dressantrekk og skjorteantrekk vurdert mer positivt av ingeniører enn hva ikke-ingeniører gjorde. For olabukse og hettegenser var det ikke-ingeniører som vurderte kandidaten mest positivt. Det var spesielt mellom klesstilen skjorte og olabukse og hettegenser og olabukse at man så større forskjell i vurderingene av hvor strukturert kandidaten ble oppfattet fra ikke-ingeniører.

Vurderingene fra ingeniører hadde en gjennomsnittverdi på 2,667 (SD=1,036) for klesstilen dress. For ingeniørklesstilen som var skjorte og olabukse var gjennomsnittverdien på 2,674 (SD=1,125) og for klesstilen med hettegenser og olabukse var gjennomsnittverdien på 2,446 (SD=1,142). For ikke-ingeniører var

gjennomsnittsvurderingen på 2,375 (SD=1,204) for klesstilen dress. For ingeniørklesstilen skjorte og olabukse så var gjennomsnittsvurderingen på 1,900 (SD= 0,876) og for klesstilen med hettegenser og olabukse var gjennomsnittsvurderingen på 2,818 (SD=1,079). $F(2,418)$, $p=0,046$.



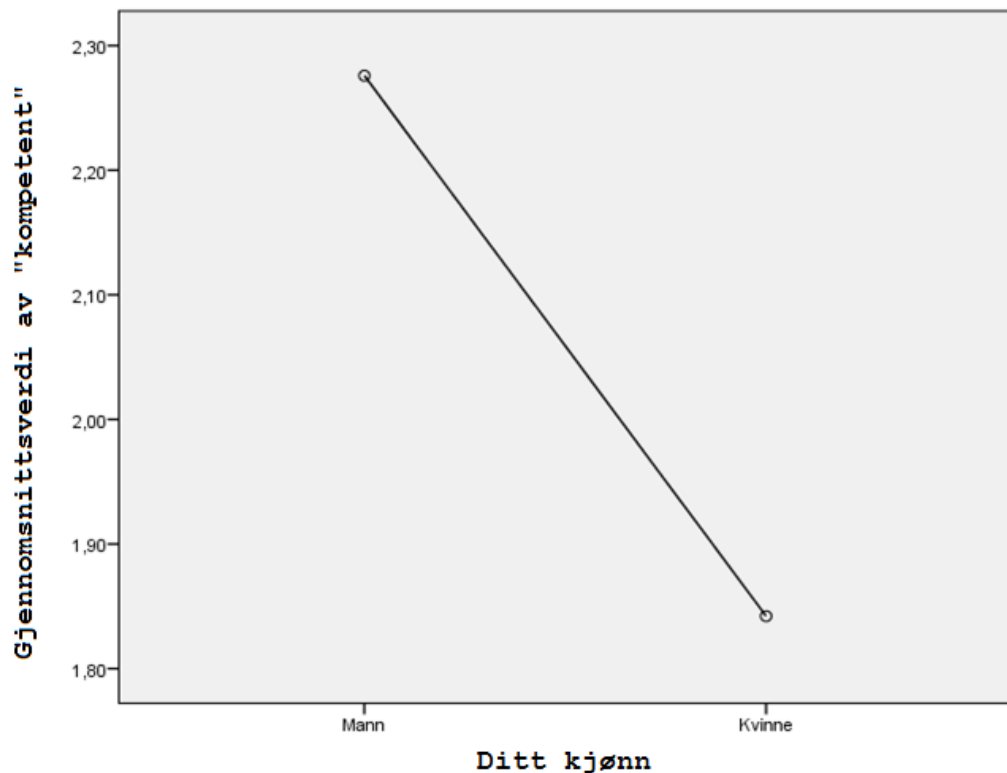
Figur 2 Plot av gjennomsnittsvurderinger til ingeniører og ikke-ingeniører på de forskjellige klesdraktene.

Oppsummert ble det funnet delvis støtte for hypotese 2 om at ingeniører vurderer ingeniørklesstilen mer positivt enn ikke-ingeniører.

4.3 Resultater av tilleggsanalyser

Det ble også utført tilleggsanalyser for å undersøke om det var noen direkteeffekt mellom kontrollvariablene kjønn, ansiennitet i selskapet, leder med personalansvar eller ikke-leder, aldersgruppe og mulig moderatoren ingeniør eller ikke-ingeniør på vurdering av kandidaten uavhengig av hvilken klesdrakt kandidaten hadde på seg.

Det ble først testet om det var direkteeffekt av kjønn på vurdering av kandidaten. Resultatet viste at det var en signifikant forskjell mellom vurderingene som menn og kvinner gjorde i forhold til vurderingen om hvor kompetent de vurderte kandidaten til å være. Kvinner gav lavere snitt score enn hva menn gjorde for vurderingen av hvor kompetent kandidaten ble oppfattet uavhengig av hvilke klesdrakt kandidaten hadde på seg. Figur 3 viser gjennomsnittsvurderingene av de ulike kjønnene. $F(7,527)$, $p = 0,007$. For menn var gjennomsnittsvurderingen på 2,276 (SD = 1,024) og for kvinner var gjennomsnittsvurderingen på 1,842 (SD = 0,97814).



Figur 3 Plot av gjennomsnittsvurderingene til hvert kjønn for hvor kompetent kandidaten ble oppfattet.

Det ble også testet om det var noen direkteeffekt på om man var leder eller ikke-leder på vurdering av kandidaten uavhengig av klesdrakt. Resultatet viste at det var en signifikant forskjell mellom vurderingene av ledere og ikke-ledere på vurderingene av hvor strukturert kandidaten ble oppfattet og om kandidaten burde gå videre til intervju. Det vil si at ledere vurderte kandidaten i snitt mer positivt

for strukturert enn hva ikke-ledere gjorde. Ledere var også i snitt mer positive til å sende kandidaten videre til intervju sammenliknet med de som ikke var ledere.

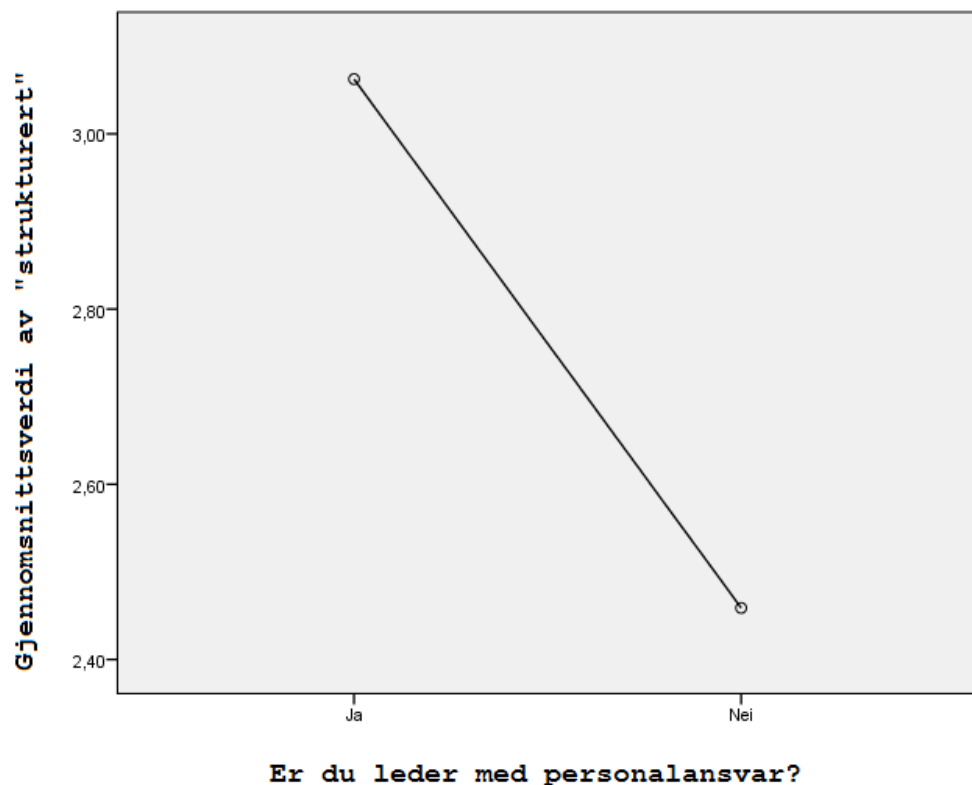
Figur 4 viser plot for gjennomsnittvurderingene til ledere og ikke-ledere for hvor strukturert de oppfattet kandidaten til å være. Figur 5 viser

gjennomsnittvurderingene for ledere og ikke-leder på om kandidaten burde gå videre til intervju. For strukturert var $F=8,385$, $p=0,004$.

Gjennomsnittvurderingene for strukturert av ledere var på 3,063 (SD=1,268) og gjennomsnittvurderingene for ikke-ledere var på 2,459 (SD=1,044). For om

kandidaten burde gå videre til intervju var $F=6,038$, $p=0,015$.

Gjennomsnittvurderingene for ledere var på 2,531 (SD=1,502) og for ikke-ledere var gjennomsnittvurderingene på 1,929 (SD=1,224).



Figur 4 Plot av gjennomsnittvurderingene av ledere eller ikke-ledere på om kandidaten virket strukturert.



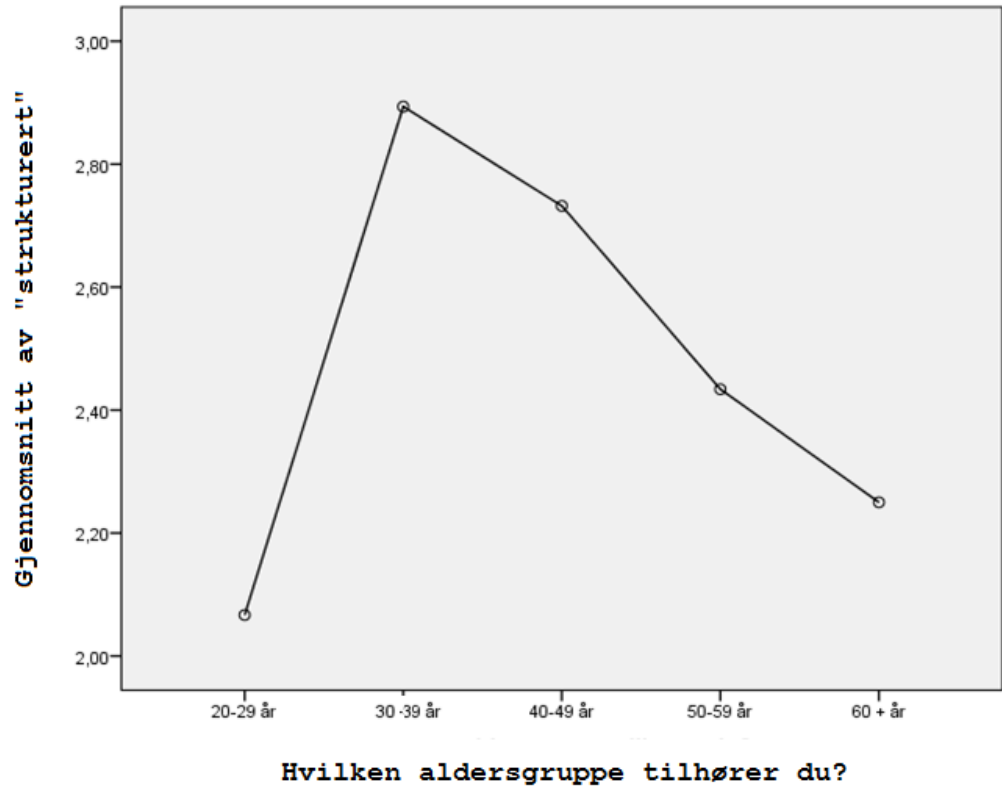
Figur 5 Plot av gjennomsnittvurderingene av ledere eller ikke-ledere på om kandidaten burde gå videre til intervju.

Videre ble det testet om det var noen direkteeffekt på aldersgrupper og vurderingen av kandidaten uavhengig av klesdrakt. Det ble utført en enveis ANOVA og resultatet viste at det var en signifikant forskjell mellom aldersgruppene på vurderingen av hvor strukturert kandidaten ble oppfattet.

Figur 6 viser gjennomsnittvurderingene av de ulike aldersgruppene på hvor strukturert de oppfattet kandidaten uavhengig av klesdrakt. For vurderingen av strukturert var $F=3,589$ og $p=0,008$. Den laveste gjennomsnittvurderingen var på 2,067 ($SD=0,740$) og dette var for aldersgruppen 20-29 år. Den høyeste gjennomsnittvurderingen var på 2,894 ($SD=1,255$) og var for aldersgruppen 30-39 år.

En post hoc sammenlikning ved bruk av Tukey HSD ble utført for å finne gjennomsnittlig verdier for aldersgruppene. På strukturert var det en signifikant forskjell fra aldersgruppen 20-29 år til 30-39 år og hadde $p=0,010$. Deltakere i

aldersgruppen 30-39 år vurderte alle klesdraktene i snitt mer positivt enn hva deltakere i gruppen 20-29 år gjorde.



Figur 6 Plot av gjennomsnittvurderingene av hvor strukturert kandidaten ble oppfattet av de ulike aldersgruppene.

Det ble også testet om det var noen direkteeffekter på vurderingene av ansiennitet i selskapet og utdanningsnivå uavhengig av klesdrakt. Det ble ikke funnet noen signifikante funn på disse testene.

5. Diskusjon

I dette kapitlet vil det bli gjennomgått og drøftet de funn som ble gjort i felteksperimentet opp mot teori på området. Formålet med studien var å undersøke om valg av klær påvirker førsteinntrykket av hvor lederaktig en person blir oppfattet av andre. Hypotesene og noen tilleggsfunn blir diskutert etter rekkefølge.

5.1 Diskusjon av resultater hypotese 1

Hypotese 1 var at valg av klær påvirker førsteinntrykket av en persons egnethet som leder. Faktorene som ble undersøkt for å kunne teste hypotesen var i hvilken grad deltagerne oppfattet kandidaten som ledertype, kompetent, pålitelig, strukturert, passet inn i selskapet og burde gå videre til intervju. Resultatet av eksperimentet gav ingen støtte for hypotesen 1.

Selv om det i dette eksperimentet ikke ble funnet støtte for den første hypotesen, så har annen forskning funnet støtte for at det er sammenheng mellom klær og hvordan man blir oppfattet. Det er eksempelvis blitt funnet støtte for at klær påvirker vurderingen for hvor intelligent og kompetent en person blir oppfattet (Behling og Williams, 1991; Howlett et al., 2013; Howlett et al., 2015). En mer formell klesstil signalerer også at man er mer seriøs og profesjonell sammenliknet med en mer uformell klesstil (Lai, 2014). I andre studier har man funnet støtte for at valg av klær kan påvirke hvor pålitelig en person blir oppfattet av andre personer (Temple og Loewen, 1993; Yan et al., 2011; Lightstone et al., 2011). Menn i formelle antrekket ble derimot oppfattet som mindre sympatiske enn kvinner i formelt antrekk (Lightstone et al., 2011). For faktoren strukturert har man funnet at valg av klær påvirker hvor strukturert en person blir oppfattet. (Naumann, et al., 2009; Howlett et al., 2015). Studier har også funnet signifikante funn for at valg av klær påvirker om man pass inn, anbefales for å gå videre til intervju eller bør ansettes i et selskap (Forsythe et al., 1985; Johnson og Roach-Higgins, 1987; Forsythe, 1990). En studie fant også støtte for at et velpleiet ytre kan være viktigere enn selve kvalifikasjonene for å få jobben i en rekrutteringsprosess (Mark og Rainey, 1990). I en metaanalyse av Damhorst

(1990) ble det gjennomgått rapporterte studier med 869 signifikante funn fra tidsperioden 1943 til 1986 hvor det ble funnet støtte for at klær kommuniserer meldinger til andre og at valg av klær har noe å si for hvordan andre oppfatter en person som strukturert, kompetent og pålitelig. Resultatet gav støtte for at flerdimensjonale meldinger overføres via klærne og at nesten all informasjon om en persons karakteristikk kunne overføres via klærne.

Det er naturlig å stille seg spørsmål om hvorfor det ikke ble funnet flere funn som var signifikante i dette felteksperimentet siden andre studier har funnet støtte for tilsvarende hypotese om at klær påvirker hvordan man blir vurdert innenfor indikatorene kompetent, intelligent, strukturert, bør ansettes og pålitelighet.

Et spørsmål som man kan stille seg var om bildene var for like hverandre. Se vedlegg 6 for å kunne sammenlikne de tre ulike klesantrekkene. At personen og stedet var likt var en forutsetning for eksperimentet, men det kan hende at man kunne økt sannsynligheten for flere signifikante funn hvis klærne hadde vært mer ulike hverandre. For å øke forskjellene mellom klesdraktene kunne man brukt en mer eksklusiv dress, skjorte, slips og sko på den ene siden og på den andre siden kunne man hatt på en mindre nøytral hettegenser i ulike farger eller mønster og en olabukse som var enda mer casual.

Selv om studier har fått støtte for at små detaljer kan ha noe å si for hvordan andre vurderer en person (Gillath et al., 2012; Howlett et al., 2013), så fikk ikke denne studien samme støtte. Ser man på bilde av dressen så er bilde for mørkt og det er vanskelig å se detaljene i klesdrakten godt nok. Det kan tenkes at det hadde hjulpet å få frem flere detaljer i klesplaggene ved at det hadde vært bedre lys når bildene ble tatt og at de ble tatt av profesjonell fotograf.

I følge Damhorst (1990) så sender klær ut flerdimensjonale meldinger til omgivelsene og disse meldingene kan gi en stor del informasjon om personens karakteristikk. Det er flere faktorer som påvirker hva som kommuniseres via klærne. Dette kan være alt fra hvilke farge, mønster, tekstur eller bildetrykk klærne har (Damhorst, 1990). Det kan tenkes at det hadde vært mulig å fått større

ulikhet mellom klesstilene ved bruk av for eksempel mer fargerikt antrekk med hettegenser. Klær formidler ikke bare en visuell farge, men også en psykologisk melding til andre (Schmalz, 2000). Farger påvirker hvordan mennesker bedømmer en person (Damhorst og Reed, 1986) og i følge Schmalz (2000) signalerer blått egenskaper som praktisk, lojal og pålitelighet og grått signalerer støttende og dyktig. Dette var de fargene som var på alle klesdraktene i eksperimentet. I følge Radeloff (1991) har mennesker en tendens til å favorisere mer kalde farger som blå og grå fremfor de mer varme fargene. Fargene oransje og rødoransje bør unngås i en intervjusetting da det blir et forstyrrende element (Schmalz, 2000). Det kan hende en oransje farge på genseren som i følge Schmalz (2000) signalerer energisk, fjollete, sta og vennlig kunne vært brukt for å oppnå større forskjell mot en blå skreddersydd dress. Eller kanskje kunne man brukt en rosa genser som signalere enkel, passiv, anstendig og samarbeidsvillig eller grønn signalerer beregnede, analytisk og kritisk (Schmalz, 2000). Det kunne også vært vurdert å bruke en genser med mønster, tekstur eller bildetrykk siden det også påvirker hvordan andre oppfatter en person (Lubner-Rupert og Winakor, 1985; Damhorst, 1990).

En annen mulig årsak til at man ikke fikk flere signifikante funn kan være at den innledende teksten i undersøkelsen var for tynn som vist i vedlegg 2, 3 og 4. Det kan tenkes at deltagerne svarte for ulikt siden det muligens var for lite informasjon for noen til å vurdere kandidaten og at det kan ha gitt for tilfeldige og spredte svar. Det kan tenkes at noen deltakere ble usikre og derfor besvarte for mye midt på skalaen da de følte det ikke var nok grunnlag for å svare på spørsmålene. For stor spredning i svarene kan være en av årsakene til at det ikke ble funnet flere signifikante funn i eksperimentet. Et tiltak som kunne vært gjort hadde vært å hatt med en søknadstekst i tillegg til innledende tekst og etterfulgt av CV med bilde. På den andre siden så kan det hende at en lengere tekst hadde ført til at noen av deltakerne ikke hadde fullført undersøkelsen da det kunne blitt opplevd som for mye å sette seg inn i ved en ellers så stressende hverdag.

Videre kan man spørre seg om det var nok deltakere som svarte på undersøkelsen. I dette felteksperimentet var det 210 deltagere som svarte på undersøkelsen som

ble sendt ut av totalt 500 medarbeidere i en divisjon. Det er mulig dette var for lite data og at flere svar ville kunnet gitt økt sannsynlighet for flere signifikante funn. Det ble ikke sendt ut påminnelse til de som ikke hadde besvart undersøkelsen siden en anonym link ble sendt ut via Bane NOR sitt eget epost system. Et tiltak som kunne vært gjort hadde vært å sendt ut påminnelse til alle selv om de allerede hadde besvart. Et annet tiltak som kunne vært gjort var å brukt spørreundersøkelses verktøyet Qualtrics sitt utsendelsessystem som kunne sendt ut en påminnelse til de som ikke hadde besvart. Et tredje tiltak som kunne vært gjort hadde vært å sendt ut undersøkelsen til andre divisjoner i Bane NOR for å øke sannsynligheten for større datagrunnlag. Utvalget av deltakere til spørreundersøkelsen kunne også vært økt ved å bruke sosiale medier som for eksempel LinkedIn for hypotese 1, men på den andre siden så måtte antallet ingeniører vært på et passe nivå slik at man fikk testet ut hypotese 2 med nok ingeniører.

Oppsummert kan årsakene for at det ikke ble funnet støtte for hypotese 1 være at bildene som ble brukt i felteksperimentet var for like og nøytrale i forhold til hverandre. Det kan også hende at det kunne vært mer informasjon til deltakerne og at antall deltagere burde vært flere og kanskje vært distribuert i flere kanaler enn i bare egen divisjon i Bane NOR. Det kan også nevnes at dette kun er en undersøkelse og at det må flere undersøkelser til for å se om det er støtte eller ikke for hypotese 1. I følge Damhorst (1990) så vil signalene som påvirker andre personers vurderinger være avhengig av situasjonen og hvordan mottaker oppfatter signalene. Det vil derfor være behov for flere eksperimenter på tvers av utvalg og flere ulike settinger.

5.2 Diskusjon av resultater hypotese 2

Den andre hypotesen som ble testet ut i denne studien var at ingeniører vurderer en person kledd i typisk ingeniørklesstil mer positivt enn personer som ikke er ingeniører. Resultatet av eksperimentet gav delvis støtte for hypotesen. Det var signifikant forskjell på vurderingen av strukturert mellom ingeniører og ikke-ingeniører. Figur 2 viser gjennomsnittvurderingene av ingeniører og ikke-

ingeniører for de ulike klesstilene på vurdering av hvor strukturert de oppfattet kandidaten til å være. Ingeniører vurderte alle kandidater tilnærmet likt for spørsmålet om hvor strukturert de oppfattet kandidaten til å være. Ingeniørene vurderte også kandidaten i skjorte og olabukse som er en typisk ingeniørklesstil som mest strukturert av de tre ulike klesstilene. De som ikke var ingeniører vurderte derimot olabukse og skjorte mest negativt og hettegenser og olabukse mer positivt enn det ingeniørene gjorde.

En mulig årsak til at ingeniører vurderte den typiske ingeniørstilen mer positivt i eksperimentet kan være inngruppefavorisering. Det kan muligens være fordi det var den klesstilen som ingeniørgruppen identifiserer seg mest med. Jo mer en gruppe identifiserer seg med andre individer eller grupper, jo mer positivt vil man synes om dem (Forsyth, 2013). En inngruppe har en tendens til å se mer positivt på egen gruppe enn andre utgrupper (Dasgupta, 2004; Forsyth, 2013; Cialdini, 2016). Det skal heller ikke så mye felles til før inn- og utgrupper dannes (Sherif, et al. 1961; Mullen et al., 1992). Det kan hende ingeniørene vurderer skjorte og olabukse mer positivt fordi ingeniørene identifiserer seg mer med klærne som kandidaten hadde på seg enn hva ikke-ingeniører gjorde. At ingeniørene vurderte alle kandidatene mer jevnt kan også ha med at deltakerne fikk vite før de skulle svare på spørsmålene at kandidaten var utdannet ingeniør. Dette kan muligvis ha trigget inngruppen «ingeniør» og at dette muligens kan være en forklaring for en mer jevn og positiv bedømming av kandidaten sammenliknet med ikke-ingeniører.

En annen årsak kan være at antrekket skjorte og olabukse ble oppfattet som mer likt seg selv av ingeniørene enn hva ikke-ingeniører oppfattet. I følge Cialdini (2001) vil likhet være en viktig faktor som kan påvirke om man blir likt. Det ligger noe i uttrykket «like barn, leker best» eller «krake søker make». Helt fra barndommen har man en tendens til å foretrekke det som er likt seg selv (Fawcett og Markson, 2010). I gruppen av ikke-ingeniører var det alt fra økonomer, sekretærer, psykologer og fagarbeidere med fagbrev. Blant fagarbeidere kan det tenkes at de foretrakk en mer causal klesstil med hettegenser som er mer lik klesstilen som de fleste i den gruppen går med. På den andre siden kan det hende

at ikke-ingeniørene har et stereotypisk inntrykk av at ingeniører heller går i hettegenser fremfor skjorte og olabukse. Dette kan kanskje forklare at ikke-ingeniører vurderte hettegenser mer positivt enn hva ingeniører gjorde.

Stereotypiske inntrykk vil i større grad bli tydeligere for grupper man identifiserer seg mindre med (Forsyth, 2013). Medlemmer av en inngruppe vil også vurdere andre i utgrupper mer homogene og dette gjør at medlemmene i utgruppene blir vurdert til å ha like egenskaper og kvaliteter (Leyens et al., 1994). I dette tilfelle kunne det hende at ingeniørene var en gruppe som ikke-ingeniørene ikke viste for mye om og derfor støttet seg på forutinntatte inntrykk om hvordan ingeniører er og ser ut.

I følge McCracken og Roth (1989) kommuniserer klær en kode med informasjon om kulturelle og sosiale normer. Jo mer folk forstår koden, jo mer informasjon kommuniseres via klærne (McCracken og Roth, 1989). En mulig forklaring for at ingeniørene vurderte annerledes enn ikke-ingeniørene kan være ulik tolkingen av koden. Det kan tenkes at ingeniørene tolket en typisk ingeniørstil til å være skjorte og olabukse, mens ikke-ingeniørene tolket det å være hettegenser og olabuksa. Videre kan det tenkes at klesdrakten ikke passet helt inn i ikke-ingeniørenes bilde av hva en ingeniør typisk skal se ut og derav ikke passet like godt inn i den faglige lederrollen.

5.3 Diskusjon av tilleggsanalysene

Det ble også utført tilleggsanalyser for å undersøke om det var noen direkteeffekter mellom kontrollvariablene kjønn, aldersgruppe, lederansvar og ikke-lederansvar, ansiennitet i selskapet og mulig moderatoren ingeniør og ikke-ingeniør på vurderingen av kandidaten uavhengig av hvilken klesdrakt vedkommende hadde på seg. Det ble funnet støtte for direkteeffekt av kjønn på vurderingen av hvor kompetent kandidaten ble oppfattet. Videre ble det funnet støtte for at ledere vurderer kandidaten mer positivt i forhold til faktoren strukturert og om kandidaten burde gå videre til intervju sammenliknet med de som ikke var ledere. Til slutt ble det funnet støtte for at alder hadde noe å si på vurderingen av hvor strukturert kandidaten ble oppfattet.

Det første funnet var at det var direkteeffekt av kjønn på vurdering av hvor kompetent kandidaten ble oppfattet uavhengig av klesstil. Menn vurderte kandidaten i alle klesdraktene i snitt mer positivt for kompetent enn hva kvinner gjorde. I en studie av Kwon (1994) viste det seg at menn antok at klær generelt sett hadde noe å si for hvordan man ble vurdert som intelligent, kompetent, ærlighet og pålitelighet. De vurderte også mer formelt antrekk mer positivt. Kvinner hadde derimot mindre tro på at klær påvirket vurderinger innenfor intelligens, kompetanse, ærlighet og pålitelighet. I denne studien vurderte kvinner de ulike klesdraktene mer likt enn det menn gjorde. En mulig forklaring på at kvinner vurderte alle kandidatene signifikant mer negativt enn hva menn gjorde kan være at kvinner lot seg i mindre grad påvirke av klærne enn hva mennene gjorde siden menn kan se på klær som viktigere faktor enn det kvinner gjør.

Det kan også tenkes at kvinner så på andre faktorer som teksten i CVen og annen tekstlig informasjon om kandidaten. På den andre siden viser flere andre studier at kvinner generelt ikke lar seg lettere påvirke enn hva menn gjør (O'Keefe, 2002). I følge O'Keefe (2002) kan en mulig forklaring på forskjelligheten mellom kjønnene likevel kan være at de lar seg påvirke av hvordan fokuset på kulturell trening og sosialisering er. For eksempel kan menn muligens blitt opplært til å tenke selv og mer analytisk og kvinner mer fokus på sosial harmoni og omtanke for andre (O'Keefe, 2002). Av den mulige grunn kan det ha påvirket hvordan kjønn lar seg påvirke i ulike situasjoner og at kvinner vurderte annerledes enn menn i denne undersøkelsen.

En annen mulig forklaring for at menn vurderte kandidatene mer positivt kan ha vært inngruppefavorisering siden kandidaten var en mann på alle bildene. I følge Mullen et al. (1992) så skal det veldig lite til før favorisering av egen inngruppe skjer. Det kan tenkes at mennene identifiserte seg mer med kandidaten og derav vurderte kandidaten mer positivt fordi han var mann. På den andre siden kan kvinnene kan ha gjort det motsatte og ha identifisert seg mindre med kandidaten og derav i en utgruppe, noe som kan forklare hvorfor de vurderte kandidaten i snitt mer negativt for alle klesstiler.

Et annet funn i tilleggsanalysene var at det var direkteeffekt av lederansvar på vurdering av hvor strukturert kandidaten ble oppfattet og om kandidaten burde gå videre til intervju. Ledere med personalansvar vurderte kandidaten i snitt mer positivt for strukturert og om kandidaten burde gå videre til intervju enn deltakere som ikke var ledere gjorde. De fleste ledere har som regel mer makt enn de som ikke er ledere. En effekt av makt er at de som har makt har en tendens til å fokusere mer på de mål som skal oppnås, hvordan målene skal nås og de blir også mer handlingsorienterte (Anderson og Berdahl, 2002; Lai, 2014). Personer med stor makt vurderer jobbsøkere mer målorientert og er mer opptatt av om de aktuelle kandidatene passer til de spesifiserte kvalifikasjonene og egenskapene som er beskrevet for stillingen enn personer som har liten makt (Gruenfeld, Inesi, Magee og Galinsky, 2008). En mulig årsak til at ledere har vurderte kandidaten mer positivt enn ikke-ledere kan ha vært fordi de med mer makt kan ha fokusert mer på at selve kvalifikasjonene stemte overens og ikke lot seg påvirke så mye av andre faktorer som for eksempel bilde. I eksperimentet ble det innledningsvis beskrevet hva som var ønsket for stillingen og dette passet godt overens med hva som var beskrevet om kandidatens erfaring og personlige egenskaper. Dette kan være en mulig forklaring for at ledere vurderte kandidaten i gjennomsnitt mer positivt enn ikke-ledere.

En annen mulig årsak kan være at ledere støttet seg mer stereotypiske vurderinger og sjekket at det formelle var på plass og tok en rask vurdering basert på god erfaring fra tidligere rekrutteringsprosesser sammenliknet med hva ikke-ledere gjorde. De som ikke var ledere har kanskje mindre erfaringer fra rekruttering og derav vurderer annerledes enn ledere. Personer med makt gjør oftere vurderinger som er forenklete og stereotypiske når de vurderer (Fiske, 1993). Kombinasjonen mellom stereotypiske vurderinger og målorientering kan kanskje forklare noe av årsakene til at ledere vurderte kandidaten mer positivt sammenliknet med ikke-ledere.

Et tredje funn fra tilleggsanalysene var at det var direkteeffekt av aldersgruppe på vurdering av hvor strukturert de oppfattet kandidaten til å være. Deltakere i aldersgruppen 20-29 år vurderte alle klesdraktene signifikant mer negativt for

strukturert enn de deltagere som var i aldersgruppene 30-39 år. En mulig årsak til at aldersgruppen 30-39 år vurderte kandidaten mer positivt enn aldersgruppen 20-29 år kan muligens ha vært favorisering av egen inngruppen. Det skal lite til for at inn- og utgrupper dannes og de kan dannes på bakgrunn av kjønn, alder, etnisitet, faggruppe og bransje (Sherif et al., 1961; Tajfel og Turner, 1986). Det skal heller ikke mye til før favorisering av egen inngruppe skjer (Mullen et al., 1992).

Personen på bilde var 40 år og det stod i CVen at kandidaten var født i 1977. Det kan tenkes at personene i aldersgruppe 30-39 år identifiserte seg mer og kunne ha mer til felles med kandidaten enn hva deltakere i aldersgruppen 20-29 år kunne tenkes å ha. Dette kan være en mulig årsak til at aldersgruppen 30-39 år gav i snitt mer positiv vurdering enn 20-29 år. En annen mulig årsak kan ha vært at faktoren likhet. I følge Cialdini (2001) har man en tendens til å like de som er lik seg selv. I dette tilfelle var det opplyst at kandidaten var 40 år og det kan også sees på bilde. Det kan tenkes at de i aldersgruppen 30-39 år har vurdert og oppfattet at de var mer lik og hadde mer til felles med kandidaten enn hva deltagerne i aldersgruppen 20-29 år hadde.

5.4 Praktiske konsekvenser

Denne studien vil kunne ha praktiske konsekvenser for personer i arbeids- og organisasjonsliv. Hypotese 2 gav delvis støtte for at ingeniører vurderte en typisk ingeniørklesstil mer positivt enn hva ikke-ingeniører gjorde. Fra diskusjonen kunne en mulig forklaring på dette være inngruppefavorisering hvor klær blant annet kan gi signaler til andre personer om hvem gruppe en person tilhører. Videre har mennesker en tendens til å like de som er lik oss selv (Cialdini, 2001; Lai, 2014). Disse faktorene bør man vurdere og reflektere rundt når man for eksempel skal på et intervju eller skal møte nye personer og grupper for første gang. Det kan også være like viktig å tenke på dette motsatt vei når man skal ansette nye medarbeidere at man gir best mulig førsteinntrykk for å tiltrekke seg de riktige medarbeiderne. Rådet fra Martin et al. (2015) om å kle seg et hakk over dem man møter kan være verdt å reflektere over. Dette for å oppnå balanse mellom autoritet og likhet. For noen vil dette innebære og måtte kle seg mer formelt og for andre måtte kle seg i mindre formelt antrekk ut i fra hvilke personer

man skal møte. Dette kan gjelde i både en rekrutteringsprosess og i andre settinger hvor man møter nye personer og grupper som man ønsker å skape et best mulig førsteinntrykk, som igjen kan øke sannsynligheten for en bedre start.

5.5 Begrensninger i studien

Resultatene fra denne studien er ikke helt i tråd med hva andre studier på området har fått støtte for. I denne studien ble det kun utført et felteksperiment og det vil derfor være behov for flere tilsvarende eksperimenter for å se om man kan få støtte for at klær påvirker førsteinntrykket for hvordan man blir oppfattet av andre.

Som tidligere diskutert så kan en mulig svakhet i studien være at det var for liten forskjell mellom de tre ulike bildene. Det kan hende at et annet valg av farger og mønster på klesdraktene kunne gjort at det ble større forskjell mellom plagene. Bildene som ble brukt i undersøkelsen kan også ha vært litt for uklare slik at det var vanskelig å se detaljene i klesdraktene.

En annen mulig svakhet med eksperimentet i studien kan ha vært at deltakerne fikk for lite informasjon i undersøkelsen slik at noen av dem har blitt usikre på om de har grunnlag nok for å vurdere. Det kan muligens ha gjort at flere av de som var usikre vurdert for mye midt på skala og dermed har svarene totalt sett blitt for spredde og tilfeldige. Et tiltak som kunne vært gjort hadde vært å presentert en søknadstekst som var fra kandidaten i starten av undersøkelsen sammen med det som var i denne studiens eksperiment.

I denne studiens undersøkelse svarte 210 deltakere noe som kan ha vært i det minste laget. Det kan hende et større antall deltakere kunne økt sannsynligheten for flere signifikante funn. I tillegg var utvalget av deltakere kun fra en divisjon i Bane NOR og utvalget kunne vært utvidet til flere divisjoner eller til flere selskaper og på tvers av ulike bransjer. Dette kunne ha økt sannsynligheten for å fått høyere antall deltakere med i undersøkelsen og det hadde blitt mer variasjon i utvalget på tvers av organisasjoner og bransjer. Avgrensningen av undersøkelsen

til et mindre miljø i en divisjon kan være en mulig svakhet siden det ikke går på tvers av selskapskulturer og bransjer og kun tester hypotesene i et mindre miljø.

Videre kan en mulig svakhet ved eksperimentet være at deltakere har snakket sammen når de besvart undersøkelsen og forstått at andre har fått et annet bilde. At deltakerne har fått vite i CVen at vedkommende var ingeniør, kan ha påvirket hvordan ingeniørene har vurdert. Det kan ha utløst inngruppefavorisering eller at likhet har ført til at de har likt kandidaten bedre fordi de var ingeniører selv. Det er også en mulighet for at en person kan ha besvart undersøkelsen flere ganger da det ikke var lagt inn IP-sperre på grunn av hensynet til anonymitet. Sannsynligheten for at det har skjedd anses som lav da undersøkelsen ble kjørt i et kjent og avgrenset miljø.

5.6 Anbefaling om videre forskning

Hypotesene i denne studien ble laget på bakgrunn av oppgavens teori som blant annet inneholder ulike varianter av studier og eksperimenter om hvordan klær kan påvirke hvordan andre oppfatter en person. Resultatet fra denne studiens felteksperiment gav ingen støtte for at valg av klesdrakt påvirker vurderingene av kandidatens egnethet som leder. Siden denne studien kun hadde et eksperiment og at det er flere andre studier som har fått støtte for at klær påvirker hvordan man blir oppfattet, så vil det være et behov for flere eksperimenter på området for å teste om det er noen sammenheng eller ikke, i flere utvalg og flere ulike settinger.

Det kunne for eksempel vært gjennomført denne studiens eksperiment med en litt annen vri. Eksempelvis kunne det vært brukt klesantrekk som er mer ulike hverandre for å se om man funnet flere signifikant funn. Det kunne også vært interessant å undersøkt hvilke resultater man kunne fått hvis det var en dames antrekk som skulle vurderes fremfor en mann eller en kombinasjon av både mann og dame i ulike klesantrekk. Videre kunne det vært undersøkt om valg av farge på klesplagget har noe å si for hvordan en person blir oppfattet av andre. Eller om klesplagg med og uten bildetrykk eller tekstur har noe å si på hvordan man blir oppfattet.

6. Konklusjon

Formålet med studien var å undersøke om valg av klær påvirker førsteinntrykket av hvor lederaktig man blir oppfattet. Den første hypotesen i studien var at valg av klær påvirker førsteinntrykket av en persons egnethet som leder. Den andre hypotesen var at ingeniører vurderer en person med typisk ingeniørklesstil som mer egnet til lederstilling enn personer som ikke er ingeniører.

For å teste ut hypotesene ble det gjennomført et felteksperiment med 210 deltagere. Det ble ikke funnet noen støtte for den første hypotesen som var at valg av klær påvirker førsteinntrykket av en persons egnethet som leder. Det ble funnet delvis støtte for at ingeniører vurderer en person med typisk ingeniørklesstil som mer egnet til lederstilling enn av personer som ikke er ingeniører. Ingeniørene vurderte kandidaten kledd i typisk ingeniørklesstil signifikant mer positivt på faktoren strukturert enn hva ikke-ingeniører gjorde.

Det ble også utført tilleggsanalyser som fant direkteeffekt av kjønn på vurderingen av hvor kompetent kandidat ble oppfattet til å være. Menn vurderte alle klesdrakter i snitt mer positivt enn hva kvinner gjorde. Det ble også funnet direkteeffekt på om man var leder eller ikke-leder på vurderingen av hvor strukturert kandidaten ble oppfattet og i hvilke grad vedkommende burde gå videre til intervju. Ledere vurderte i snitt kandidaten mer positivt på begge faktorene sammenliknet med de som ikke var ledere. Det siste funnet som ble gjort i tilleggsanalysene var at det var direkteeffekt mellom alder på vurdering av hvor strukturert kandidaten ble oppfattet. Aldersgruppen 30-39 år vurderte i snitt kandidaten signifikant mer positivt enn hva aldersgruppen 20-29 år gjorde.

Funn gjort i denne studien er i strid med hva andre studier tidligere har fått støtte for og dette kan tyde på at klesstil ikke alltid har betydning for hvordan man blir vurdert som egnet som leder. Det bør derfor forskes mer på temaet på tvers av ulike utvalg og i flere ulike settinger.

REFERANSELISTE

Ambady, N. og Rosenthal, R. (1992). Thin Slices of Expressive Behavior as Predictions of Interpersonal Consequences: A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, Vol 111 (2), 256-274.

Anderson, C. og Berdahl, J.L. (2002). The experience of power: Examining the effects of power on approach and inhibition tendencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (6), 1362-1377.

Argyle, M. (1972). Nonverbal communication in human social interaction. I: R.Hinde(red.). *Non-verbal communication*. New York, NY: Cambridge University Press.

Behling, D.U. og Williams, E.A. (1991). Influence of Dress on Perception of Intelligence and Expectations of Scholastic Achievement. *Clothing and Textiles Research Journal*, 9 (4).

Berger, J. og Heath, C. (2008). Who drives divergence? Identity signaling, outgroup dissimilarity, and the abandonment of cultural tastes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95 (3), 593-607.

Bickman, L. (1974). The social power of a uniform. *Journal of Applied Social Psychology*, 4, 47-61.

Bougon, M.G., Weick, K.E. og Brinkhorst, D. (1977). Cognition in organization: An analysis of Utrecht jazz orchestra. *Administrative Science Quarterly*, 22, 606-639.

Burger, J.M., Messian, N., Patel, S., Pardo, A.D., og Anderson, C. (2004). What a coincidence! The effects of incidental similarity on compliance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 35-43.

Burger, J.M. (2009). Replicating Milgram: Would people still obey today? *American Psychologist*, 64, 1-11.

Bushman, B.J. (1988). The effects of apparel on compliance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14, 459-467.

Brewer, M.B. (1999). The psychology of prejudice: Ingroup love and outgroup hate?, *Journal of social issues*, 55 (3), 429-444.

Bryne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.

Carr, D.L., Lavin, A.M., og Davies, T.L. (2009). The impact of business faculty attire on student perception and engagement. *Journal of College Teaching & Learning (TLC)*, 6 (1).

Chaiken, S. og Trope, Y. (1999). *Dual-process theories in social psychology*. New York: Guilford.

Cialdini, R.B. (2001). Harnessing the Science of persuasion. *Harvard Business Review*, 79 (9), 72-81.

Cialdini, R.B. (2008). *Influence: Science and practice*. 5 utg. Boston: Pearson Education.

Cialdini, R.B. (2016). *Pre-Suasion: A Revolutionary Way to Influence and Persuade*. London: Random House Books.

Craik, J. (2005). *Uniforms Exposed: From Conformity to Transgression*. Oxford: Berg Publishers.

Damhorst, M.L. og Reed, J.A.P. (1986). Clothing color value and facial expression: Effects on evaluations of female job applicants. *Social Behavior and Personality*, 14 (1), 89-98.

Damhorst, M.L. (1990). In search of a common thread: Classification of information communicated by dress, *Clothing and Textiles Research Journal*, 8 (2), 1-12.

Dasgupta, N. (2004). Implicit ingroup favoritism, outgroup favoritism, and their behavioral manifestations. *Social Justice Research*, 17 (2), 143-169.

Emswiller, T., Deaux, K. og Willits, J.E. (1971). Similarity, sex and requests for small favors. *Journal of Applied Social Psychology*, 1, 284-291.

Fawcett, C.A. og Markson, L. (2010). Similarity predicts liking in 3-years-old children. *Journal of Experimental Child Psychology*. 105 (4), 345-358.

Fiske, S.T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48 (6), 621-628.

Fiske, S.T. og Taylor, S.E. (2013). *Social cognition: From brains to culture*. 2 utg. Los Angeles: Sage Publications Ltd.

Forsyth, D.R. (2013). *Group dynamics*. 6. utg. Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Forsythe, S., Drake, M.F. og Cox, C.E. (1985). Influence of Applicant`s Dress on Interviewer`s Selection Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 70 (2), 374-378.

Forsythe, S.M. (1990). Effect of applicant`s clothing on interviewer`s decision to hire. *Journal of Applied Social Psychology*, 20 (19), 1579-1595.

Gigerenzer, G. og Goldstein, D.G. (1996). Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality. *Psychological Review*, 103, 650-669.

Gillath, O., Bahns, A.J., Gea, F. og Crandall, C.S. (2012). Shoes as a source of first impressions. *Journal of research in personality*. 46 (4), August 2012, 423-430.

Greenberg, J. (2009). *Managing behavior in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Gruenfeld, D.H., Inesi, M.E., Magee, J.C. og Galinsky, A.D. (2008). Power and the objectification of social targets. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95 (1), 111-127.

Howlett, N., Pine, K., Orakçioğlu, I. og Fletcher, B. (2013). The influence of clothing on first impressions: Rapid and positive responses to minor changes in male attire. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 17 (1), 38-48.

Howlett, N., Pine, K., Kahill, N., Orakçioğlu, I. og Fletcher, B. (2015). Small changes in clothing equal big changes in perception: The interaction between provocativeness and occupational status. *Sex Roles: A Journal of Research*, February 2015, 72 (3-4), 105-116.

Johnson, K.K.P. og Roach-Higgins, M.E. (1987). Dress and Physical Attractiveness of Women in Job Interviews. *Clothing and Textiles Research Journal*, 5 (3), 1-8.

Lai, L. (1999). *Dømmekraft*. Oslo: Universitetsforlaget.

Lai, L. (2014). *Makt og påvirkningskraft: Hvordan får gjennomslag på jobben*. Ski: Cappelen Damm Akademisk.

Lefkowitz, M., Blank, R.R. og Mouton, J.S. (1955). Status factors in pedestrian violation of traffic signals. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 704-706.

Leyens, J.P., Yzerbyt, V. og Schadron, G. (1994). *Stereotypes and Social Cognition*. London: Sage Publications.

Lightstone, K., Francis, R. og Kocum, L. (2011). University faculty style of dress and student`s perception of instructor credibility. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (15).

Lovdata.no. (2017). Lover – Kap VI. Melde- og konsesjonsplikt. Hentet den 02.04.2017 fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31>.

Lubner-Rupert, J.A. og Winakor, G. (1985). Male and female style preference and perceived fashion risk. *Home Economics Research Journal*, 13, 256-266.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus, and Giroux.

Kahneman, D. Slovic, P. og Tversky, A. (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. New York: Cambridge University Press.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Bergen. Fagbokforlaget.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen. Fagbokforlaget.

Kwantes, C.T., Iris, Y.L., Natasha, G. og Schmidt, K. (2011). The effect of attire on expected occupational outcome for male employees. *Psychology of Men and Masculinity*. 12 (2), 166-180.

Kwon, Y.H. (1994). The influence of appropriateness of dress and gender on the self-perception of occupational attributes. *Clothing and Textiles Research Journal*, 12 (3), 33-39.

Mack, D. og Rainey, D. (1990). Female applicants' grooming and personnel selection. *Journal of Social Behavior and Personality*, 5, 399-407.

Martin, S.J., Goldstein, N.J. og Cialdini, R.B. (2015). *The small BIG: small changes that spark big influence*. London: Profile Books Ltd.

Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse*. 4 utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

McCracken, G.D. og Roth, V.J. (1989). Does clothing have a code? Empirical findings and theoretical implications in the study of clothing as a means of communication. *International Journal of Research in Marketing*, 6 (1), 13-33.

McShane, S.L. og Von Glinow, M.A. (2015). *Organizational behavior: emerging knowledge, global reality*. 7 ed. McGraw-Hill.

Milligram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 371-378.

Milligram, S. (1974). *Obedience to authority*. New York: Harper & Row.

Muhleisen, M. og Bolsø, A. (2015). Fremstillinger av kvinner kledd for makt. *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 3-4, 224-246.

Mullen, B., Brown, R., og Smith, C. (1992). Ingroup bias as a function of salience, relevance, and status: An integration. *European Journal of Social Psychology*, 22 (2), 103-122.

Naumann, L.P., Vazire, S., Rentfrow, P.J. og Gosling, S.D. (2009). Personality judgments based on physical appearance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35, 1661-1671.

O'Keefe, D.J. (2002). *Persuasion: Theory and research*. 2nd ed., Thousand Oaks, California: Sage Publications.

O'Keefe, D.J. (2015). *Persuasion: Theory and research*. 3rd ed., Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Pfeffer, J. (2010). *Power: Why some people have it and others don't*. New York: Harper Business.

Radeloff, D.J. (1991). Psychological types, color attributes, and color preferences of clothing, textiles, and design students. *Clothing and Textiles Research Journal*, 9 (3), 59-67.

Riggio, R.E. (1986). Assessment of basic social skills. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (3), 649-660.

Sani, F. og Thompson, L. (2001). WE ARE WHAT WE WEAR: THE EMERGENCE OF CONSENSUS IN STEREOTYPES OF STUDENTS AND MANAGERS DRESSING STYLES. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 29 (7), 695-700.

Schmalz, K.J. (2000). Marketing yourself, part 2: the unwritten dress code: how to dress for the job interview. *Health Promotion Practice*, 1 (3), 229-233.

Sherif, M., Harvey, O.J., White, B.J., Hood, W.R. og Sherif, C.W. (1961). *Intergroup conflict and cooperation. The Robbers Cave Experiment*. Norman, OK: Institute of Group Relations.

Simplypsychology.org. (2007). *The Milgram Experiment*. Hentet den 24.02.2017 fra: <http://www.simplypsychology.org/milgram.html>.

Stadin, K. (2010). *Maktens man bar røtt: Historiske studier av manlighet, manligt fremtradande och klader*. Stockholm: Carlssons Bokforlag.

Suedfeld, P., Bochner, S., og Matas, C. (1971). Petitioner`s attire and petition signing by peace demonstrators: A field experiment. *Journal of Applied Social Psychology*, 1, 278-283.

Temple, L.E. og Loewen, K.R. (1993). Perceptions of power: First impressions of a woman wearing a jacket. *Perceptual and Motor Skills*.

Tajfel, H. og Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. "The social psychology of intergroup relations". Monterey, CA: Brooks/Cole.

Tajfel, H. og Turner, J.C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. S. Worchel en WG Austin(red.), *The Psychology of Intergroup Relations*, 7-24.

Tiedens, L.Z. og Fragale, A.R. (2003). Power Moves: Complementarity in Dominant and Submissive Nonverbal Behavior, *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (3), 558-68.

Willis, J. og Todorov, A. (2006). First impressions making up your mind after a 100-ms exposure to a face. *Psychological science*, 17 (7), 592-598.

Yan, R.N., Yurchisin, J. og Watchravesringkan, K. (2011). Does formality matter? Effects of employee clothing formality on consumers` service quality expectations and store image perceptions. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39 (5), 346-362.

Vedlegg 1: E-postene som ble sendt ut til deltagere i eksperimentet

E-post 1:

Kjære kollegaer i Signal

Kan du hjelpe meg?

I forbindelse med at jeg tar Master i ledelse ved Handelshøyskolen BI har jeg fått lov av Direktør for signal, Hanne Sjursen, å sende ut en kort undersøkelse til dere. Den tar ca. 5 minutter å utføre, omhandler lederrekruttering og er 100 % anonym. Jeg håper du kan bidra og svare på undersøkelsen så raskt som mulig. Helst i løpet av uken.

Trykk på linken under for å ta undersøkelsen. Undersøkelsen kan også tas på mobiltelefonen.

https://bino.qualtrics.com/SE/?SID=SV_basxzQ3T9BD6OCF

Tusen takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen

Morgan Hagen
Seksjonsleder

Bane NOR
Signal, Digitalisering og teknologi
Mobil: 91710510
E-post: morgan.hagen@banenor.no

Besøksadresse: Jernbanegata 12, 3916 Porsgrunn
Postadresse: Postboks 4350, 2308 Hamar
Sentralbord: 05280 / banenor.no

E-post 2:

Kjære kollegaer i Digitalisering og Teknologi

Kan du hjelpe meg?

I forbindelse med at jeg tar Master i ledelse ved Handelshøyskolen BI har jeg fått lov av Administrasjon og HR-sjef, Christin Thorsen, å sende ut en kort undersøkelse til dere. Den tar ca. 5 minutter å utføre, omhandler lederrekruttering og er 100 % anonym. Jeg håper du kan bidra og svare på undersøkelsen så snart som mulig.

Trykk på linken under for å ta undersøkelsen. Undersøkelsen kan også raskt tas på mobiltelefonen.

https://bino.qualtrics.com/SE/?SID=SV_basxzQ3T9BD6OCF

Tusen takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen

Morgan Hagen
Seksjonsleder

Bane NOR
Signal, Digitalisering og teknologi
Mobil: 91710510
E-post: morgan.hagen@banenor.no

Besøksadresse: Jernbanegata 12, 3916 Porsgrunn
Postadresse: Postboks 4350, 2308 Hamar
Sentralbord: 05280 / banenor.no

Vedlegg 2: Eksperiment materiell for drakten dresskledd

Prøv å se for deg at det skal ansettes en mellomleder til en avdeling med 25 medarbeidere i din bedrift. Avdelingen har ansvar for å bemanne prosjekter med prosjekteringsledere og prosjektingeniører innenfor fagene signal og tele.

Det er ønsket at aktuelle kandidater for stillingen har høyere utdanning innenfor kybernetikk, elektronikk, tele eller andre elektro retninger. Det ønskes også at vedkommende har erfaring med prosjektledelse og prosjektarbeid. Lederen må videre være engasjert, opptatt av å utvikle sine medarbeidere og sørge for at de sammen lykkes med å nå de mål som er satt.

Du vil få presentert en CV for en aktuell kandidat for stillingen. Svar deretter så godt du kan på de etterfølgende spørsmålene basert på det du ha sett i CVen.

Svar så ærlig og spontant som mulig.

CV – Morten Larsen

Adresse: Nedre eikeveien 3, 0050 Oslo

E-post:morten.larsen@gmail.com

Født:16.03.1977

Sivilstand Gift



Nøkkelkvalifikasjoner:

Engasjert, lærevillig og resultatorientert. Har gode og varierte erfaringer med ledelse, elektro og prosjektarbeid.

Arbeidserfaringer:

2016 -> Seksjonsleder elkraft Statnett SF

Ansvar for å lede, motivere og inspirere 20 medarbeidere. Ansvar for å levere kompetanse og støtte innenfor elkraftfaget i konsernet.

2011-2015 Prosjektleder elektro Avinor

Ledelse av store vedlikeholdsprosjekter på Oslo lufthavn.

2008-2011 Seniorrådgiver elektro Rambøll

Rådgiving og prosjektering innenfor elektro

2002-2008 Prosjektingeniør Skagerak Energi

Planlegging og forprosjektering av stasjons-, lednings- og kabelanlegg i regionalnettet. Prosjektledelse og byggherrens representant i forbindelse med re- og nyinvesteringer i regionalnettet, samt sluttkontroll og idriftsettelse av anlegg.

Utdanning:

2012-2015 Executive Master of Management – Handelshøyskolen BI

1998-2002 Bachelor i elkraftteknikk – Høgskolen i Telemark

1995-1998 Allmennfag – Brekkeby videregående skole - Allmennfag

Kurs:

2016 Statnett lederutviklingsprogram

2014 Prosjektskolen i Avinor

2007 Kurs i FEBDOK

2003 Kurs i AutoCad

Språk:

Norsk Meget godt skriftlig og flytende muntlig

Engelsk Meget godt skriftlig og flytende muntlig

Tysk Noe skriftlig og muntlig

Fritidsinteresser:

Trening, fotball, musikk, reise, venner og familie.

Basert på din oppfatning av kandidaten i CVen, hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

Kandidaten er en ledertype

Svært enig

Nokså enig

Noe enig

Verken enig eller uenig

Noe uenig

Nokså uenig

Svært uenig

Kandidaten virker kompetent

Svært enig

Nokså enig

Noe enig

Verken enig eller uenig

Noe uenig

Nokså uenig

Svært uenig

Kandidaten vil være pålitelig i sin rolle som leder

Svært enig

Nokså enig

Noe enig

Verken enig eller uenig

Noe uenig

Nokså uenig

Svært uenig

Kandidaten virker strukturert

Svært enig

Nokså enig

Noe enig

Verken enig eller uenig

Noe uenig

Nokså uenig

Svært uenig

Kandidaten vil passe godt inn i bedriften

Svært enig

Nokså enig

Noe enig

Verken enig eller uenig

Noe uenig

Nokså uenig

Svært uenig

Kandidaten bør gå videre til intervju

Svært enig

Nokså enig

Noe enig

Verken enig eller uenig

Noe uenig

Nokså uenig

Svært uenig

Vedlegg 3: Eksperiment materiell for klesdrakten skjorte og olabukse (ingeniørstilen)

Prøv å se for deg at det skal ansettes en mellomleder til en avdeling med 25 medarbeidere i din bedrift. Avdelingen har ansvar for å bemanne prosjekter med prosjekteringsledere og prosjektingeniører innenfor fagene signal og tele.

Det er ønsket at aktuelle kandidater for stillingen har høyere utdanning innenfor kybernetikk, elektronikk, tele eller andre elektro retninger. Det ønskes også at vedkommende har erfaring med prosjektledelse og prosjektarbeid. Lederen må videre være engasjert, opptatt av å utvikle sine medarbeidere og sørge for at de sammen lykkes med å nå de mål som er satt.

Du vil få presentert en CV for en aktuell kandidat for stillingen. Svar deretter så godt du kan på de etterfølgene spørsmålene basert på det du ha sett i CVen.

Svar så ærlig og spontant som mulig.

CV – Morten Larsen

Adresse: Nedre eikeveien 3, 0050 Oslo

E-post:morten.larsen@gmail.com

Født:16.03.1977

Sivilstand Gift



Nøkkelkvalifikasjoner:

Engasjert, lærevillig og resultatorientert. Har gode og varierte erfaringer med ledelse, elektro og prosjektarbeid.

Arbeidserfaringer:

- 2016 -> Seksjonsleder elkraft Statnett SF
Ansvar for å lede, motivere og inspirere 20 medarbeidere. Ansvar for å levere kompetanse og støtte innenfor elkraftfaget i konsernet.
- 2011-2015 Prosjektleder elektro Avinor
Ledelse av store vedlikeholdsprosjekter på Oslo lufthavn.
- 2008-2011 Seniorrådgiver elektro Rambøll
Rådgiving og prosjektering innenfor elektro
- 2002-2008 Prosjektingeniør Skagerak Energi
Planlegging og forprosjektering av stasjons-, lednings- og kabelanlegg i regionalnettet. Prosjektledelse og byggherrens representant i forbindelse med re- og nyinvesteringer i regionalnettet, samt sluttkontroll og idriftsettelse av anlegg.

Utdanning:

- 2012-2015 Executive Master of Management – Handelshøyskolen BI
1998-2002 Bachelor i elkraftteknikk – Høgskolen i Telemark
1995-1998 Allmennfag – Brekkeby videregående skole - Allmennfag

Kurs:

- 2016 Statnett lederutviklingsprogram
2014 Prosjektskolen i Avinor
2007 Kurs i FEBDOK
2003 Kurs i AutoCad

Språk:

- Norsk Meget godt skriftlig og flytende muntlig
Engelsk Meget godt skriftlig og flytende muntlig
Tysk Noe skriftlig og muntlig

Fritidsinteresser:

Trening, fotball, musikk, reise, venner og familie.

Basert på din oppfatning av kandidaten i CVen, hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

Kandidaten er en ledertype

Svært enig

Nokså enig

Noe enig

Verken enig eller uenig

Noe uenig

Nokså uenig

Svært uenig

Kandidaten virker kompetent

Svært enig

Nokså enig

Noe enig

Verken enig eller uenig

Noe uenig

Nokså uenig

Svært uenig

Kandidaten vil være pålitelig i sin rolle som leder

Svært enig

Nokså enig

Noe enig

Verken enig eller uenig

Noe uenig

Nokså uenig

Svært uenig

Kandidaten virker strukturert

Svært enig

Nokså enig

Noe enig

Verken enig eller uenig

Noe uenig

Nokså uenig

Svært uenig

Kandidaten vil passe godt inn i bedriften

Svært enig

Nokså enig

Noe enig

Verken enig eller uenig

Noe uenig

Nokså uenig

Svært uenig

Kandidaten bør gå videre til intervju

Svært enig

Nokså enig

Noe enig

Verken enig eller uenig

Noe uenig

Nokså uenig

Svært uenig

Vedlegg 4: Eksperiment materiell for drakten hettegenser og olabukse

Prøv å se for deg at det skal ansettes en mellomleder til en avdeling med 25 medarbeidere i din bedrift. Avdelingen har ansvar for å bemanne prosjekter med prosjekteringsledere og prosjektingeniører innenfor fagene signal og tele.

Det er ønsket at aktuelle kandidater for stillingen har høyere utdanning innenfor kybernetikk, elektronikk, tele eller andre elektro retninger. Det ønskes også at vedkommende har erfaring med prosjektledelse og prosjektarbeid. Lederen må videre være engasjert, opptatt av å utvikle sine medarbeidere og sørge for at de sammen lykkes med å nå de mål som er satt.

Du vil få presentert en CV for en aktuell kandidat for stillingen. Svar deretter så godt du kan på de etterfølgende spørsmålene basert på det du ha sett i CVen.

Svar så ærlig og spontant som mulig.

CV – Morten Larsen

Adresse: Nedre eikeveien 3, 0050 Oslo

E-post:morten.larsen@gmail.com

Født:16.03.1977

Sivilstand Gift



Nøkkelkvalifikasjoner:

Engasjert, lærevillig og resultatorientert. Har gode og varierte erfaringer med ledelse, elektro og prosjektarbeid.

Arbeidserfaringer:

- 2016 -> Seksjonsleder elkraft Statnett SF
Ansvar for å lede, motivere og inspirere 20 medarbeidere. Ansvar for å levere kompetanse og støtte innenfor elkraftfaget i konsernet.
- 2011-2015 Prosjektleder elektro Avinor
Ledelse av store vedlikeholdsprosjekter på Oslo lufthavn.
- 2008-2011 Seniorrådgiver elektro Rambøll
Rådgiving og prosjektering innenfor elektro
- 2002-2008 Prosjektingeniør Skagerak Energi
Planlegging og forprosjektering av stasjons-, lednings- og kabelanlegg i regionalnettet. Prosjektledelse og byggherrens representant i forbindelse med re- og nyinvesteringer i regionalnettet, samt sluttkontroll og idriftsettelse av anlegg.

Utdanning:

- 2012-2015 Executive Master of Management – Handelshøyskolen BI
1998-2002 Bachelor i elkraftteknikk – Høgskolen i Telemark
1995-1998 Allmennfag – Brekkeby videregående skole - Allmennfag

Kurs:

- 2016 Statnett lederutviklingsprogram
2014 Prosjektskolen i Avinor
2007 Kurs i FEBDOK
2003 Kurs i AutoCad

Språk:

- Norsk Meget godt skriftlig og flytende muntlig
Engelsk Meget godt skriftlig og flytende muntlig
Tysk Noe skriftlig og muntlig

Fritidsinteresser:

Trening, fotball, musikk, reise, venner og familie.

Basert på din oppfatning av kandidaten i CVen, hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

Kandidaten er en ledertype

Svært enig

Nokså enig

Noe enig

Verken enig eller uenig

Noe uenig

Nokså uenig

Svært uenig

Kandidaten virker kompetent

Svært enig

Nokså enig

Noe enig

Verken enig eller uenig

Noe uenig

Nokså uenig

Svært uenig

Kandidaten vil være pålitelig i sin rolle som leder

Svært enig

Nokså enig

Noe enig

Verken enig eller uenig

Noe uenig

Nokså uenig

Svært uenig

Kandidaten virker strukturert

Svært enig

Nokså enig

Noe enig

Verken enig eller uenig

Noe uenig

Nokså uenig

Svært uenig

Kandidaten vil passe godt inn i bedriften

Svært enig

Nokså enig

Noe enig

Verken enig eller uenig

Noe uenig

Nokså uenig

Svært uenig

Kandidaten bør gå videre til intervju

Svært enig

Nokså enig

Noe enig

Verken enig eller uenig

Noe uenig

Nokså uenig

Svært uenig

Vedlegg 5: Eksperiment materiell fellesspørsmålene

Ditt kjønn

Mann

Kvinne

Hvilken aldersgruppe tilhører du?

under 20 år

20-29 år

30-39 år

40-49 år

50-59 år

60 + år

Hvor lenge har du jobbet i virksomheten du er ansatt i nå ? (Eksempelvis: NSB-Jernbaneverket-Bane NOR SF regnes sammen)

0 - 5 år

6 - 10 år

11 - 15 år

16 - 20 år

21 - 25 år

26 år eller flere

Er du leder med personalansvar?

Ja

Nei

Hvilket utdanningsnivå er ditt høyeste oppnådde?

Videregående skole (fagbrev)

Fagskole (2 år)

Bachelorgrad eller tilsvarende høyere utdanning (3 år)

Mastergrad eller tilsvarende høyere utdanning (5 år)

PhD eller tilsvarende høyere utdanning

Er du utdannet som ingeniør eller tilsvarende?

Ja

Nei

Vedlegg 6: Eksperimentets bildemateriell av de ulike klesdraktene

