Handelshøyskolen BI i Oslo

MAN 27101

Påvirkning og makt i lederrollen - prosjektoppgave

Prosjektoppgave

"Et bilde sier mer enn tusen ord"

Hvordan bilde på CV påvirker vurderingen av en jobbsøker.

Navn:	Åsmund Haugstad Sandvik, Christian Lundevall Hansen

Utlevering:	27.09.2016 09.00
Innlevering:	15.06.2017 12.00

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG III

1. INNLEDNING MED BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING 1

LØNNER DET SEG Å LEGGE VED BILDE NÅR DU ER JOBBSØKER? 1

PROBLEMSTILLING 2

2. TEORETISK GRUNNLAG OG HYPOTESER 3

HVORDAN JOBBSØKERE VURDERES 3

Jobbanalyse 3

Kravanalyse 4

Søknadsbehandling 4

HVERT SEKUND TELLER 6

FØRSTEINNTRYKK 7

OPPSUMMERING OG FORSKNINGSMODELL 13

3. METODE 14

FORSKNINGSDESIGN 14

FORMULERING AV INVITASJONSTEKST 14

UTFORMING AV STILLINGSANNONSEN 14

VALG AV BILDER TIL JOBBSØKER 14

FABRIKASJON AV JOBBSØKERS IDENTITET 15

OPPBYGNING AV JOBBSØKERS CV 15

VURDERING AV JOBBSØKER 16

GJENNOMFØRING AV EKSPERIMENTET 16

4. RESULTATER 18

RESULTAT HYPOTESE H1, H2 OG H3 18

RESULTAT HYPOTESE H4, H5 OG H6 19

RESULTAT HYPOTESE H7 20

RESULTAT HYPOTESE H8 21

RESULTAT HYPOTESE H9 OG H10 22

RESULTAT HYPOTESE H11 23

RESULTAT HYPOTESE H12 24

OPPSUMMERING AV RESULTATER 25
RESULTAT TILLEGGSANALYSE 26

5. DISKUSJON 27

ER DET EN DIREKTE SAMMENHENG? 27
STRAFFES KVINNER FOR Å SMILE? 28
VURDERER KVINNER OG MENN ULIKT? 29
Kjønn som mulig moderator for vurdering av kompetent. 29
BLIR MAN KLOKERE MED ALDEREN? 29
Alder som mulig moderator for vurdering av kompetent. 29
Alder som mulig moderator for vurdering av profesjonell. 30
Alder som mulig moderator for vurdering av CV kvalitet. 32
ER ERFARING VISDOMMENS MOR? 33
Erfaring som mulig moderator for vurdering av profesjonalitet. 33
Erfaring som mulig moderator for vurdering av CV kvalitet. 34
BEGRENSNINGER 34
NYTTEVERDI 35
FORSLAG TIL VIDERE STUDIER 35

6. KONKLUSJON 36

LITTERATURLISTE 38

VEDLEGG 41

INVITASJONSTEKST 41
INTRODUKSJONSTEKST I QUALTRICS 41
CV 42
Kvinne uten bilde 42
Kvinne med nøytralt bilde 43
Kvinne med bilde med smil 44
Mann uten bilde 45
Mann med nøytralt bilde 46
Mann med bilde med smil 47

Sammendrag

Bør man legge ved bilde av seg selv på jobbsøknaden? De lærde strides. På den ene siden kan det gjøre jobbsøknaden mer personlig, og at det er enklere å skille seg ut. På den andre siden, er det å skille seg ut alltid bra? Ikke nødvendigvis. Det kan føre til at man vurderes som mindre kompetent til stillingen, bevist eller ubevist. I lys av dette er problemstillingen for denne oppgaven:

Hvordan påvirker bilde på CV vurderingen av en jobbsøker?

Det ble gjennomført et elektronisk eksperiment med seks ulike bildevariasjoner med en helt identisk CV, tre for en kvinne og tre for en mann. Det var totalt 300 deltakere, som enten var ledere eller med erfaring fra HR. Det ble valgt tre indikatorer for vurdering: Kompetent, profesjonell og CV kvalitet.

Det ble ikke funnet en direkte sammenheng mellom bildevariasjon og vurdering av jobbsøker. Men flere interessante funn ble gjort:

- Kvinner foretrekker i stor grad kvinne med nøytralt bilde, mens menn foretrekker det minst. Menn vurderer kvinne som mest kompetent uten bilde.
- De med lav alder (20-29) foretrekker kvinne med nøytralt bilde, og i mindre grad kvinne med smil.
- De med mye erfaring lar seg påvirke i like stor grad som de med lite erfaring.
- Kvinnelig jobbsøker tar størst risiko ved å legge ved bilde på CV.

1. Innledning med bakgrunn og problemstilling

Lønner det seg å legge ved bilde når du er jobbsøker?

Det dukker stadig opp artikler som *«Slik kaprer du drømmejobben»* eller *«Slik kommer du øverst i søknadsbunken»,* alle med gode råd om hvordan man går frem for å skille seg ut. Anbefalingene virker samstemte, det handler i stor grad om å være selvsikker og synliggjøre sitt brennende engasjement og motivasjon.

CV og tilhørende søknad skal alltid skreddersys til den stillingen man søker på slik at man svarer på stillingsannonsen. Det oppfordres også til å være nøye slik at man luker vekk eventuelle skrivefeil. Man kan få inntrykk av at veien til søppelkassen er relativ kort dersom man f.eks. har orddelingsfeil eller ikke har orden på sine dobbelte konsonanter. Og tilslutt er det viktig å begrense seg, søknaden bør maks være en A4-side. Tross alt, skriver man lengre, bruker man for lang tid til å komme til poenget.

Dersom CV og søknad blir vurdert på så mange ulike elementer, hva da med bilde av seg selv på jobbsøknaden? Lønner det seg? Hvordan blir de som vurderer jobbsøkere påvirket av om man legger ved et bilde eller ikke?

I følge rekrutteringsansvarlig i DNB, Menking (2014), legger stadig flere ved bilde i jobbsøknaden, og det teller nesten utelukkende positivt. Jobbekspert, Hellsten (2015) er ikke like utelukkende positiv da han gir råd i forhold til bilde på CV i Aftenposten:

«*Det finnes ingen klare føringer på hva som er beste strategi. Hvis du lander på å ha bilde, er det viktig at du velger et hvor du ser profesjonell ut. Toppturbilder eller sol og strand hører ikke hjemme her. I tillegg har forskning vist at mennesker ofte danner seg inntrykk fra det man ser, og derfor kan et bilde forstyrre objektiviteten når man skal ansette.*»

Hellsten (2015) forteller også at det er stor uenighet rundt bildebruk blant dem som jobber innenfor HR-feltet. Og at i den ideelle verden skal jobbsøkere vurderes basert på kvalifikasjoner og ikke utseende.

Tabell 1: Typiske argumenter for og i mot å bruke bilde på jobbsøknaden.

Argumenter for	**Argumenter mot**
Kandidater googles slik at de kommer til å se hvordan de ser ut uansett.	Det leder oppmerksomheten bort fra det som er viktig.
Det er enklere å huske en kandidat med bilde.	Bilde på jobbsøknaden kan føre til diskriminering.
Søknaden blir mer personlig med et bilde.	Et dårlig bilde kan gjøre mer skade enn nytte.
Det er blitt mer og mer vanlig å legge ved bilde.	Det tar opp viktig plass på jobbsøknaden.

For en jobbsøker så kan det være vanskelig å vurdere hva som er riktig å gjøre. Rent intuitivt så kan man jo tenke at det ikke kan ha så stor betydning, og at det i hvert fall ikke kan skade. Men er det så enkelt?

På hvilken måte påvirker bilde vurderingen av jobbsøkere, og hva vil det være viktig for jobbsøkere å tenke på når de vurderer om de skal legge ved bilde?

Problemstilling

Hvordan påvirker bilde på CV vurderingen av en jobbsøker?

2. Teoretisk grunnlag og hypoteser

Hvordan jobbsøkere vurderes

En rekrutteringsprosess går gjennom mange stadier før det ender med at en ny medarbeider starter i en bedrift. I følge Nordhaug (2000) er det 14 faser. I lys av problemstillingen vil det bli kort redegjort for tre av disse: (1) Jobbanalyse, (2) Kravanalyse, og (7) Søknadsbehandling.

Tabell 2. Faser i rekrutteringsprosessen (Nordhaug, 2000)

1. Jobbanalyse	8. Forberedelser til intervju
2. Kravanalyse	9. Intervju
3. Belønningsrammer	10. Analyse av intervjuer
4. Analyse av rekrutteringskilder	11. Nye intervjurunder
5. Kunngjøring	12. Beslutning og meddelelse
6. Svar på henvendelser	13. Ansettelseskontrakt
7. Søknadsbehandling	14. Introduksjon i organisasjonen

Jobbanalyse

Det kan tenkes at dersom ledere og rekruttere hadde fullt fokus på hvilken kompetanse som trengs for å fylle stillingen, at man i mindre grad ville åpnet opp for muligheten til å la seg påvirke av bilde, ikke bilde på CV.

Uansett bør en god rekrutteringsprosess alltid starte med en jobbanalyse. Denne skal nettopp belyse hvilke behov stillingen fyller. Det er altså en sammenstilling av arbeidsoppgaver og ansvar som er tilknyttet rollen.

I følge Martinsen (Lai, 2013) er grunnlaget for jobbanalysen om stillingen er nyopprettet, eller om det er en erstatning. Ved sistnevnte kan man ta utgangspunkt i dagens stilling, da hensikten er å erstatte den kompetansen man mister med tilsvarende kompetanse. Dersom det er en ny stilling bør man starte med bedriftens mål og strategi, for så å konkretisere på et mer detaljert nivå hva man er på jakt etter.

Kravanalyse

Når jobbanalysen er gjennomført kan man ta utgangspunkt i denne for å formalisere de krav som skal stilles til personen som skal fylle stillingen. Nordhaug (2000) trekker frem fire viktige elementer som bør være med: Formalkompetanse, faglig realkompetanse, ledelseskompetanse og personlige egenskaper. Formalkompetanse er forholdsvis lett å vurdere da man kan forholde seg til vitnemål og karakterer. Over tid blir dog realkompetansen mer vesentlig da det er sum av kompetanse opparbeidet gjennom erfaring. Realkompetansen kan være vanskeligere å bedømme, men man kan få en pekepinn ved å sjekke referanser.

Søknadsbehandling

Det anbefales å etablere gode rutiner for vurdering av jobbsøknader. Hovedformålet er å redusere antall søknader slik at man sitter igjen med de beste og mest aktuelle kandidatene. Nordhaug (2000) forteller at de som ikke oppfyller minstekravet, og de som er overkvalifisert, bør allerede ved dette steget få tilbakemelding at de ikke blir med videre i prosessen. Og her gjelder det å være nøye. Avhengig av hvor mange søkere man har, kan lett 70-80 prosent forkastes uten å komme til intervju. Utvelgelsen bør således være i samsvar med jobb- og kravanalysen man tidligere har utarbeidet.

I forhold til at bilde på jobbsøknaden kan føre til diskriminering undersøkte Ruffle og Shtudiner (2014) hvilken betydning utseende hadde i en ansettelsesprosess. De sendte parvis ut 5.312 jobbsøknader til henholdsvis 2.656 ledige stillinger. En søknad uten bilde og en med bilde. Søknaden med bilde var i flere versjoner; enten en attraktiv mann eller kvinne, eller en mann eller kvinne med vanlig utseende.

Deres studie avdekket at en attraktiv mann hadde betydelig større sjans til å bli innkalt til et intervju, enn en mann med vanlig utseende og mann uten bilde. Det tankevekkende var at attraktive kvinner ikke ble belønnet på tilsvarende måte.

Faktisk hadde kvinner uten bilde vesentlig større mulighet for intervju enn attraktive kvinner og kvinner med vanlig utseende. En mulig forklaring på dette har vært «dum og blond» teorien.

Resultatene til Ruffle og Shtudiner støttet imidlertid ikke denne antakelsen. I stedet trekkes det frem muligheten for sjalusi og misunnelse hos de som rekrutterer. I følge Buss og Haselton (2005) kan kvinner føle seg truet av attraktive kvinnelige rivaler, mens menn opplever det samme med ressurssterke mannlige konkurrenter. I forhold til studien til Ruffle og Shtudiner (2014) så denne teorien ut til å passe godt, da tilbakemelder var kvinne i 93 prosent av tilfellene.

For å sikre at tilbakemelder og den som screenet CV var en og samme person, tok man direkte kontakt. Man fant ut at det typisk var en ung kvinne med snittalder på 33 år. Det taler altså for at rekrutterer lar seg påvirke av kjønn og utseende til søkeren.

Goldin og Rouse (2000) så på effekten av «blind» audition for kvinnelige musikere. De avdekket at kvinnelige musikere hadde større sjans for å bli ansatt i orkesteret dersom det var en skjerm foran alle som var på audition. Typisk gjennomføres audition med tre runder; Innledenderunder, semifinale og finale. Kvinner økte sine sjanser i de innledenderundene med 9,3 prosentpoeng og hele 14,8 prosentpoeng i finalen, dersom det var «blind» audition.

Hvert sekund teller

Evans (2012) gjennomførte en studie av hvordan en profesjonell rekrutterer leser CV. De benyttet en teknikk kalt «eye tracking». En teknologisk avansert vurdering av øyebevegelser. Analyser ble foretatt av hvor og hvor lenge de fokuserte når de leste. Totalt var 30 personer med i studien, som strakk seg over en 10 ukers periode.

Funnene gav data angående: Hvilke områder som blir lest på en jobbsøknad, spesifikke detaljer som fanget oppmerksomheten, hvor lang tid som ble brukt på hvert område, hvor raskt øynene beveget seg mellom elementene, og hvilket innhold som ble oversett.

Basert på selvrapportering ble det oppgitt at rekrutterere kunne bruke opptil 4-5 minutter pr. CV. Mens «eye tracking» avdekket at det kun ble benyttet 6 sekunder på den første vurdering av jobbsøkeren. Og 80 prosent av denne tiden ble brukt til å lese følgende data: Navn, nåværende tittel og arbeidsgiver, tidligere titler og arbeidsgivere, dato for start og slutt, og utdannelse. Utover dette ble det kun foretatt en tilfeldig skumlesning på jakt etter nøkkelord som kunne passe til stillingen.

Kahneman (2012) sin modell om system en og system to blir interessant i denne sammenheng. Modellen «deler» inn hjernen i to. System en som tar raske beslutninger, uten at man anstrenger seg. Og system to som tar de mer krevende og veloverveide avgjørelsene. Ulempen med system en er at man blir sårbar for feiltolkning og skjevheter.

Det blir da naturlig å spørre hva som skjer dersom et bilde blir lagt til jobbsøknaden. Vil det ta bort oppmerksomheten fra det vesentlige som arbeidserfaring, kompetanse og utdannelse? Eller vil det styrke profileringen av kandidaten?

Førsteinntrykk

Et førsteinntrykk er de fortolkninger vi gjør automatisk av en person vi møter eller ser. Dette skjer veldig fort og vi vurderer og putter folk i kategorier umiddelbart. Hvor fort dette skjer, er litt uklart.

I følge Lai (2014) så dannes førsteinntrykket vårt av dem vi møter/ser ikke bare i løpet av sekunder, men millisekunder, og utseendet er den aller viktigste informasjonen for å danne dette førsteinntrykket. Det er stor enighet om at førsteinntrykk er viktig (Goffman, 1969). Det inntrykket vi har fått av et menneske første gang vil være med å farge den nye informasjonen vi får om et menneske, og vi har en tendens til å enten tolke den nye informasjonen positivt eller negativt avhengig av førsteinntrykket. Dette skjer både bevisst og mer eller mindre ubevisst (Hamilton, Sherman, & Bjork, 1996). Et bilde kan si mye om et menneske, og vil dermed være et viktig grunnlag for å etablere et grunnlag for hvordan vi vurderer andre personer.

I følge Willis og Todorov (2006) så tar det kun et tidels sekund å gjøre seg opp en mening av en person vi møter eller ser. I følge Gladwell (2005) så er de raske vurderingene vi gjør av andre, like gode som de vi bruker lengre tid på. Det som kan være en utfordring er at det førsteinntrykket vi gir kan være vanskelig å fri seg fra for de som skal vurdere oss, f.eks. i en søknadsprosess til en jobb(Cooper, 2012).

Vernon mfl. (2014) hevder at den umiddelbare vurderingen du gjør av et menneske kan forklares av ansiktstrekkene. Gjennom å datagenere ulike ansiktstrekk mener de å kunne vise at vurderingene kan forklares av objektivt definerte ansiktstrekk.

Kleisner mfl. (2014) hevder at vi ser etter en viss ansiktstype når vi vurderer intelligensen på andre mennesker. I studien kunne både de mannlige og kvinnelige forsøkspersonene vurdere menns intelligens kun ut ifra foto av ansikter. Forskerne hevder at dette tyder på at man kan vurdere intelligensen til menn kun ved å se på ansiktet til vedkommende.

De kom frem til at et ansikt med bredere avstand mellom øynene, større nese, svakt oppovervendte munnviker og med hake og kinn som var skarpere og mindre avrundet, ble oppfattet som mer intelligente. De fant ikke ut at det samme var gjeldende for kvinner, og forskerne tror at det kan ha noe å gjøre med at kvinner i større grad blir vurdert etter hvor attraktive de er. Utseende kommer rett og slett i veien for intelligensvurdering.

Rule og Ambady (2011) viser til at hvordan man vurderer og bedømmer egenskaper knyttet til makt (blant annet hvor kompetent du er), kan predikere fremtidig suksess. Vurderingene her ble gjort på grunnlag av bilder av ansiktene til seniorpartnere ved suksessfulle advokatfirmaer i USA.

Kleisner mfl. (2013) sine studier viser at ansiktsform og øyne har betydning for hvor tillitsvekkende og troverdig du oppfattes som. I likhet med mye av forskningen på dette området så fant de kun signifikante forskjeller hos menn og ikke kvinner.

LaFrance (2000) sine studier viser at frisyre også har betydning for hvilket førsteinntrykk som gis av en person. Kvinner med kort hår blir vurdert som mer selvsikre og ekstroverte, mens kvinner med langt, rett brunt eller blondt hår blir vurdert som mer sexy og velstående. Kvinner som har skulderlangt hår blir vurdert til å være mer intelligente. Menn med kort hår, blir som kvinner, vurdert til å være mer selvsikre, mens menn med lengre hår og sideskill blir vurdert som mer intelligente og velstående. Menn med lengre hår blir vurdert som mer kreative enn andre. Mannes (2013) viser til at menn som har barberte hoder blir oppfattes som mer dominante, sterkere, høyere og med større lederpotensiale enn andre.

Etcoff mfl. (2011) sine eksperimenter viser at hvordan kvinner sminker seg påvirker i hvilken grad de vurderes når det kommer til vennlighet, pålitelighet og kompetanse. For mye sminke fører til at kvinner blir vurdert som mindre kompetente. Shore og Heerey (2011) viser at smil og hvordan du smiler kan ha betydning for hvordan du blir oppfattet.

Deres forskning kan tyde på at personer foretrekker ekte smil fremfor høflig smil. Smil kan også bidra til at du enkelte sammenhenger oppfattes som mer troverdig (Hecht & LaFrance, 1998).

I følge Lai (2014) så har vi en tendens til å tro at folk vi liker eller synes er attraktive også er mer pålitelige, kompetente og profesjonelle. Det kan dermed argumenteres for at det kan lønne seg å smile for å bli godt likt.

Mattarozzi mfl. (2015) sin studie viser at eget kjønn kan ha påvirkning når vi vurderer andres troverdighet, og at det dermed kan være med å påvirke førsteinntrykket av et fremmed menneske. Studien viste at kvinner vurderte det som ble definert som et tillitsvekkende ansikt som mer troverdig enn det menn gjorde. Kjønn påvirket også tilliten til egne vurderinger, da kvinner var mindre selvsikre når de evaluerte troverdigheten til ukjente ansikter.

Ubevisste fordommer vi har uten å være klar over det, er en feilkilde som kan være basert på hudfarge, kjønn, alder, høyde, vekt, introvert vs. ekstrovert, sivilstatus, handikapp (f.eks. bruk av rullestol), aksent, hvilken skole og utdanning man har og hobbyer (Wilkie, 2014).

Våre ulike stereotypier vil kunne påvirke våre vurderinger og dermed påvirke beslutninger i forbindelse med rekrutteringen. Cole mfl. (2004) viser at stereotyper på kjønn har stor betydning for hvordan de som rekrutterer vurderer jobbsøkere. De viser til at jobbsøknad med CV er grunnlaget for førsteinntrykket og de videre beslutninger som foretas i en rekruttering. De viser til at i tillegg til CV, så er kjønn en av de mest betydningsfulle demografiske variablene, og at sammenhengen mellom kjønnet til den som rekrutterer og jobbsøker har stor betydning for de avgjørelser som tas.

Det kan argumenters for at i hvilken grad du vurderes som kompetent, profesjonell eller i hvilken grad realkompetansen din (CV) er aktuell, vil variere like mye ut i fra den som rekrutterer som av den som blir vurdert.
Kjønn, alder og erfaring vil kunne være variabler som kan påvirke den vurderingen som blir foretatt i forbindelse med en rekruttering.

Marlowe mfl. (1996) sin studie viste at kjønn og attraktivitet på kandidatene påvirket vurderingen av dem. Det ble påvist at samtlige rekrutterere ble påvirket av dette, men de med mye erfaring ble i mindre grad påvirket enn de med lite erfaring. På bakgrunn av det, så er det mulig å argumentere med at de med mest mulig erfaring i mindre grad blir påvirket i sine vurderinger av kandidater til en jobb.

Det finnes lite forskning på hvordan alder påvirker vurderingen, men det er naturlig å tro at det kan ha betydning. Det vil for eksempel være mulig å tenke seg at eldre arbeidstagere er noe mer skeptisk til å legge ved bilde med en jobbsøknad. Det er mer normalt for de yngre arbeidstagere å benytte bilder i flere ulike sammenhenger, sånn som på sosiale medier.

Virkningen ved å legge ved bilde i forbindelse med en jobbsøknad er så uklar at det vil lønne seg å ikke legge ved bilde. Bilde kan være forstyrrende, og "skygge" for vurderingen av jobbsøker som kompetent og profesjonell. Selv om det kan tyde på at det vil kunne lønne seg for noen, så kan det argumenteres for at det totalt sett vil lønne seg for kandidatene å ikke legge ved bilde.

Med bakgrunn i dette så er det utledet følgende hypoteser:

H1: Kandidater uten bilde vil bli vurdert som mer kompetent.
H2: Kandidater uten bilde vil bli vurdert som mer profesjonell.

Vurderingen av kvaliteten på CV vil ha stor betydning for i hvilken grad kandidater vil bli vurdert for stillingen. I tråd med argumentet for at det vil lønne seg å ikke legge ved bilde, så kan det argumenteres for at kandidater uten bilde vil kunne vurderes til å ha en høyere kvalitet på CV.

Med bakgrunn i dette så er det utledet følgende hypotese:

H3: Kandidater uten bilde vil ha en CV som oppleves å ha høyere kvalitet.

Det kan argumenteres for at det vil kunne straffe seg for kvinner å legge ved bilde ved jobbsøknaden og at de ved å smile kan vurderes til å være mindre kompetente. Attraktivitetsvurderingen vil skygge for vurderingen av deres kompetanse.

Med bakgrunn i dette så er det utledet følgende hypotese:

H4: Kvinnelig kandidat med smil vil bli vurdert som mindre kompetent.

Enkelt studier kan tyde på at kvinner i enkelte sammenhenger kan vurdere kvinner strengere enn menn. Det kan tenkes at kvinner som skal vurderes av kvinner ikke bør legge ved bilde eller smile for å bli vurdert som mest mulig kompetent og bli tatt på alvor. Når menn skal vurdere kvinner så kan det tenkes at det i mindre grad vil være negativt å legge ved bilde og at smil vil bli tolket som mer positivt enn negativt.

Med bakgrunn i dette så er det utledet følgende hypoteser:

H5: Kvinner vil vurdere kvinnelig kandidat med nøytralt bilde som mer kompetent enn menn.

H6: Kvinner vil vurdere kvinnelig kandidat med smil som mindre kompetent enn menn.

Selv om vi ikke har mye forskning på området, så kan det argumenteres med at alder på den som rekrutterer kan ha betydning for vurderingen av jobbsøkere. De med høy alder er i mindre grad blitt vant til at det er normalt å legge ved bilder, og kan dermed i større grad bli forstyrret av bilde. Når jobbsøker har med bilde, så kan det tenkes at de med høy alder vil vurdere kvinnelige kandidater med nøytralt bilde som mer kompetente og profesjonelle enn de med lav alder.

Det kan være mulig å se for seg at de med lav alder vil oppleve det som mer naturlig med bilde og dermed ikke bli så forstyrret av det. Når jobbsøker har med bilde, så kan det argumenteres med at de med lav alder vurdere kvinnelig kandidater med smil som mer kompetent og profesjonell enn de med høy alder.

Det vil i forlengelsen av det være naturlig å tenke seg at dette også vil prege vurderingen av kandidatenes erfaring som gjenspeiles gjennom CV.

Med bakgrunn i dette så er det utledet følgende hypoteser:

H7: De med høy alder vil vurdere kvinnelig kandidat med nøytralt bilde som mer kompetent enn de med lav alder.

H8: De med høy alder vil vurdere kvinnelig kandidat med smil som mindre profesjonell enn de med lav alder.

H9: De med høy alder vil vurdere CV kvaliteten til kvinnelig kandidat med smil som dårligere enn de med lav alder.

H10: De med høy alder vil vurdere CV kvaliteten til kvinnelig kandidat med nøytralt bilde som bedre enn de med lav alder.

Det er mulig å argumentere for at de med mest erfaring i mindre grad vil bli påvirket av om kandidatene har bilde eller ikke, og hvorvidt kandidatene har nøytralt eller ekte smil.

Med bakgrunn i dette så er det utledet følgende hypoteser:

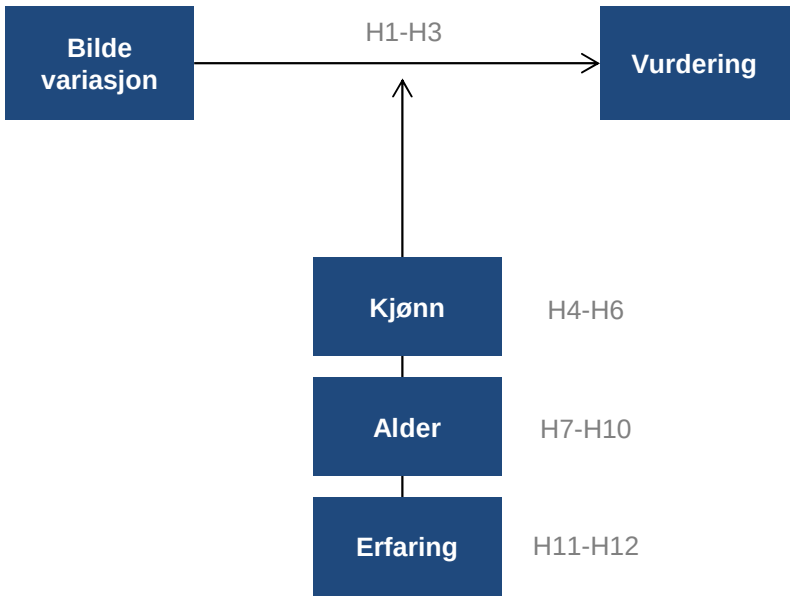
H11: De med mye erfaring vil ha en jevnere vurdering av kandidatenes profesjonalitet enn de med liten erfaring.

H12: De med mye erfaring vil ha en jevnere vurdering av kandidatenes CV kvalitet til enn de med lite erfaring.

Oppsummering og forskningsmodell

For å drøfte problemstillingen: *Hvordan påvirker bilde på CV vurderingen av en jobbsøker?* Ble det valgt totalt 12 hypoteser. H1-H3 tar for seg en eventuell direkte sammenheng mellom bildevariasjon og vurdering. H4-12 vil teste om kjønn, alder og erfaring er mulige moderatorer. Se modell 1 under.

Modell 1. Forskningsmodell



3. Metode

Forskningsdesign

For å belyse problemstillingen ble det besluttet å gjennomføre et eksperiment, da det er en metode som er godt egnet for å undersøke kausale sammenhenger. Qualtrics ble valgt som verktøy for elektronisk gjennomføring.

Deltakere i eksperimentet skulle enten jobbe med HR eller være leder, slik at de har erfaring med rekruttering og vurdering av jobbsøkere. Invitasjon med link ble delt på lokal arbeidsplass, med rekrutteringsbyråer og via Facebook og LinkedIn. Eksperimentet ble testet i mindre skala på lokal arbeidsplass før det ble åpnet for alle deltakere.

Formulering av invitasjonstekst

Hensikten med invitasjonsteksten var å tiltrekke seg så mange deltakere som mulig med HR- eller ledererfaring. Det ble derfor valgt å formulere seg kort og konsist, samtidig som man trigget nysgjerrigheten. Det avgjørende var å gi tilstrekkelig informasjon, samtidig ikke for mye slik at noen kunne bli påvirket. Eller i verste fall, forstå at det var eksperiment.

Utforming av stillingsannonsen

Stillingen som ble valgt var en Junior HR-rådgiver stilling. Utlysningen bestod av tre deler oppsummert: a) Generell introduksjon og beskrivelse av arbeidsoppgaver, b) ønskede kvalifikasjoner og c) personlige egenskaper.
I all hovedsak var det en HR-rådgiver som skulle bidra til å sikre riktig kompetanse i organisasjonen, bidra til at sentrale prosesser og strategier innen HR blir fulgt og implementert.

Valg av bilder til jobbsøker

Neste steg i utformingen var å få på plass passende bilder av en kvinne og en mann som skulle legges ved CV. To frivillige med normalt utseende ble hentet inn. Kvinne i alder 31 og mann i alder 32. En enkel skriftlig avtale ble inngått for å samtykke til bruk av bildene, og for å forsikre at de var anonyme og kun til bruk i eksperimentet.

Kvinnen og mannen ble så fotografert med en hvit bakgrunn fra halsen og opp. Antrekket var mer uformelt enn formelt, men ikke slik at det skulle oppleves som upassende. Kvinnen hadde oppsatt hår, mens mannen hadde kort frisyre med antydning til skjegg.

Totalt ble det tatt 45 bilder, hvor fire bilder som passet best ble plukket ut. Et nøytralt bilde (rett munn) og et bilde med smil for både kvinnen og mannen. Utvelgelsesprosessen var grundig, da små nyanser utgjør en stor forskjell. F.eks. falskt vs. ekte smil. Nøytralt ansikt kan også helle mot å være sur eller blid. De utvalgte bildene ble så endret til sort hvit for å redusere muligheten for andre forstyrrende elementer. Størrelse på bildene ble satt til 3,63 cm høyt og 2,65 cm bredt for å være passende til en en-siders liggende CV.

Fabrikasjon av jobbsøkers identitet

Kandidatene ble gitt en fiktiv identitet med et fornavn og etternavn. Henholdsvis Emma Andersen og Håkon Andersen. Fornavn var nr. 2 og 21 på listen med topp 50 jente- og guttenavn i 2016 (SSB). Navn ble gitt med den viten at de også måtte virke forståelig for deltakere fra alle de Skandinaviske land. Dette for å unngå at navn i seg selv kunne bli en faktor på tvers av landegrensene. Fødselsdato ble angitt til 22. februar 1988, med bosted sentralt i Oslo.

Oppbygning av jobbsøkers CV

For å tiltrekke så mange svar som mulig ble det valgt å ha en en-siders liggende CV. Dette for at det skulle være enkelt å få en oversikt over kandidaten. Totalt hadde CV fem avsnitt: 1) Navn, alder og adresse, 2) Nøkkelkvalifikasjoner, 3) Utdannelse, 4) Yrkeserfaring og 5) Diverse.

Innehold og nivå på CV ble tilpasset til å være passende for en Junior HR-rådgiver stillingen som tidligere beskrevet. Dvs. at jobbsøker hadde noe relevant erfaring og en mastergrad med spesialisering innenfor HR.

Totalt ble det tilvirket seks CV ’er. Fire versjoner med bilde: Kvinne med rett munn, kvinne med smil, mann med rett munn og mann med smil. I tillegg var det to utgaver uten bilde: Kvinne uten bilde og mann uten bilde. Foruten bilde og navn, var CV ‘er helt identiske.

Vurdering av jobbsøker

For å kunne måle vurderingen av jobbsøker ble det valgt tre indikatorer, formulert som påstander:

1. Kandidaten virker kompetent
2. Kandidaten virker profesjonell
3. Kvaliteten på CV er god

Det ble også valgt ut tre tilleggsindikatorer for å se om det kunne bidra til å belyse problemstillingen ytterligere:

4. Kandidaten virker lovende
5. Kandidaten ser ut til å ha gode samarbeidsevner
6. Kandidaten virker aktuell for stillingen

Deltakerne i eksperimentet responderte ved å krysse av på en syvpunkts Likert-skala, fra 1 (”helt uenig”) til 7 (”helt enig”).

Gjennomføring av eksperimentet

Qualtrics ble benyttet som verktøy for gjennomføring av eksperimentet. For ikke å avsløre at man var del av et eksperiment ble det vinklet som en spørreundersøkelse som omhandlet rekrutteringsprosessen. Det var dermed behov for en kort introduksjon og forklaring av oppgaven når deltakerne trykket seg inn på eksperimentet i Qualtrics. Denne introduksjon sammen med stillingsannonsen ble presentert på en PowerPoint-side som ble limet inn i programmet.

For detaljert tidsplan se tabell 3 neste side.

Tabell 3. Tidsplan for eksperimentet.

Når	**Hva**
10. februar	Opprettelse av eksperimentet i Qualtrics.
14. februar	Test og gjennomføring av eksperimentet i en lokal HR avdeling.
16. februar	Eksperimentet åpnes for alle HR deltakere, inkludert større bemanningsbyrå og deling via LinkedIn og Facebook.
28. februar	Sender ut en vennlig påminnelse.
24. mars	Åpner eksperimentet for ledere, inkludert deling via LinkedIn og Facebook.
11. april	Eksperimentet lukkes.
17. april	Data analyseres.

Deltakerne ble bedt om å se for seg at man jobber med rekruttering og utvelgelse i en mellomstor norsk bedrift, og at denne bedriften akkurat har lyst ut en stilling hvor man skulle være med å vurdere jobbsøkere.

Deltakerne fikk så opp en av de seks CV-versjonene (se tabell 4 under), basert på randomisert innstilling i Qualtrics, denne ble man så bedt om å vurdere.

Tabell 4. Oversikt over eksperimentgrupper (bildevariasjon).

Mann uten bilde.	Mann med nøytralt bilde.	Mann med bilde med smil.
Kvinne uten bilde.	Kvinne med nøytralt bilde.	Kvinne med bilde med smil.

4. Resultater

Totalt var det 455 deltakere som startet eksperimentet, og 300 som gjennomførte. Vurderingen av indikatorer; kompetent, profesjonell og CV kvalitet, fikk totalt 300 komplette svar. Mens det var 295 som indikerte kjønn, og 296 som indikerte alder og antall år erfaring.

Tabell 5. Oversikt med kjønn, alder og erfaring for deltakere.

Kjønn	**N**	**Prosent**	**Alder**	**N**	**Prosent**	**År erfaring**	**N**	**Prosent**
Kvinne	168	57 %	20-29	21	7 %	0-4	70	24 %
Mann	127	43 %	30-39	52	18 %	5-9	68	23 %
			40-49	92	31 %	10-15	73	25 %
			50-59	101	34 %	>15	78	26 %
			60-69	30	10 %	n/a	7	2 %
Total	295	100 %	Total	296	100 %	Total	296	100 %

Det var flere kvinner enn menn, med 57 prosent mot 43 prosent. Aldersgrupper 40-49 og 50-59 stod for totalt 65 prosent av deltakerne. Antall år erfaring var mer jevnt fordelt med henholdsvis ca. 25 prosent splitt mellom aldersgruppene.

Resultat hypotese H1, H2 og H3

H1: Kandidater uten bilde vil bli vurdert som mer kompetent.
H2: Kandidater uten bilde vil bli vurdert som mer profesjonell.
H3: Kandidater uten bilde vil ha en CV som oppleves å ha høyere kvalitet.

Først ble det kjørt en enveis ANOVA for å teste om det var signifikant forskjell mellom de seks eksperimentgruppene når det gjelder vurdering. Ingen signifikante funn ble gjort for noen av gruppene.

Resultat hypotese H4, H5 og H6

Kjønn som mulig moderator for vurdering av kompetent.

H4: Kvinnelig kandidat med smil vil bli vurdert som mindre kompetent.

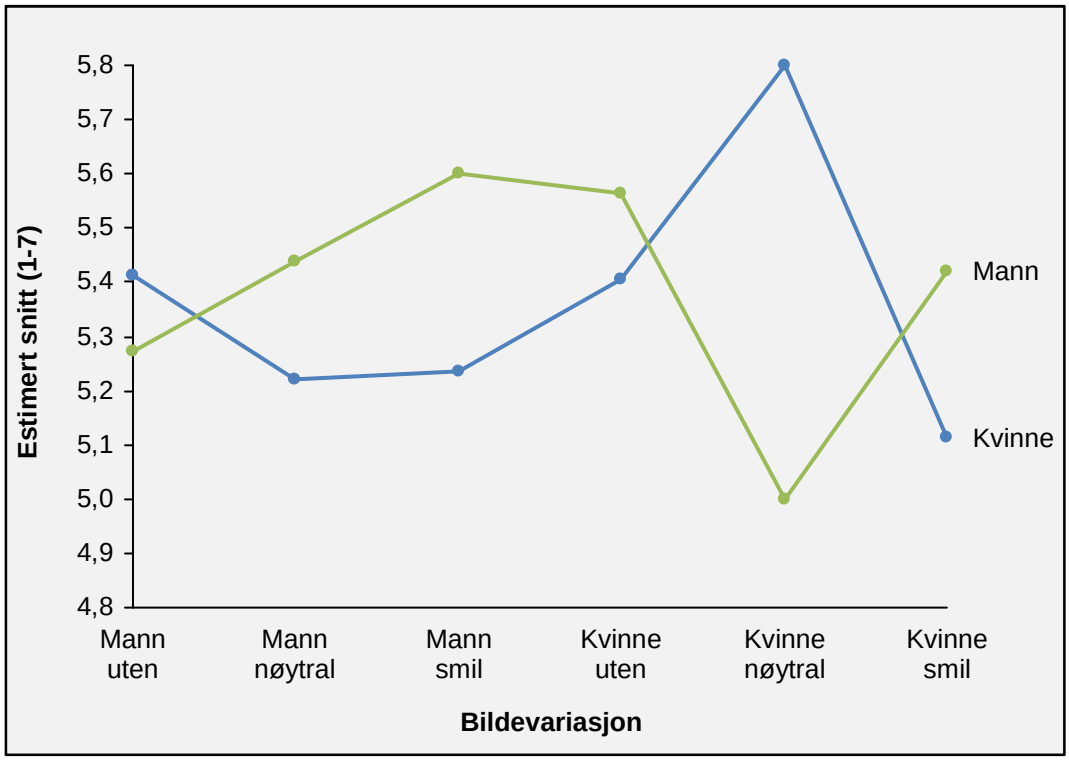
H5: Kvinner vil vurdere kvinnelig kandidat med nøytralt bilde som mer kompetent enn menn.

H6: Kvinner vil vurdere kvinnelig kandidat med smil som mindre kompetent enn menn.

Enveis ANOVA viser ingen signifikant forskjell mellom de seks eksperimentgruppene når det gjelder vurdering. Det ble så kjørt en toveis ANOVA for å teste om kjønn moderer sammenhengen mellom bildevariasjon og vurdering. Der var det statistiske signifikante funn (p-verdi = 0,0455, F=1,917). Kvinner vurderer kvinnelig kandidat med nøytralt bilde til snitt 5,8 for kompetent sammenlignet med menns vurdering med snitt 5,0. Kvinner vurderer kvinnelig kandidat med smil til snitt 5,12 for kompetent mot menns vurdering på snitt 5,42. Se figur 1 under.

Det taler for at hypotese H4 ikke får støtte, men at H5 og H6 får støtte.

Figur 1. Estimert snitt for kompetent splittet på kjønn



Resultat hypotese H7

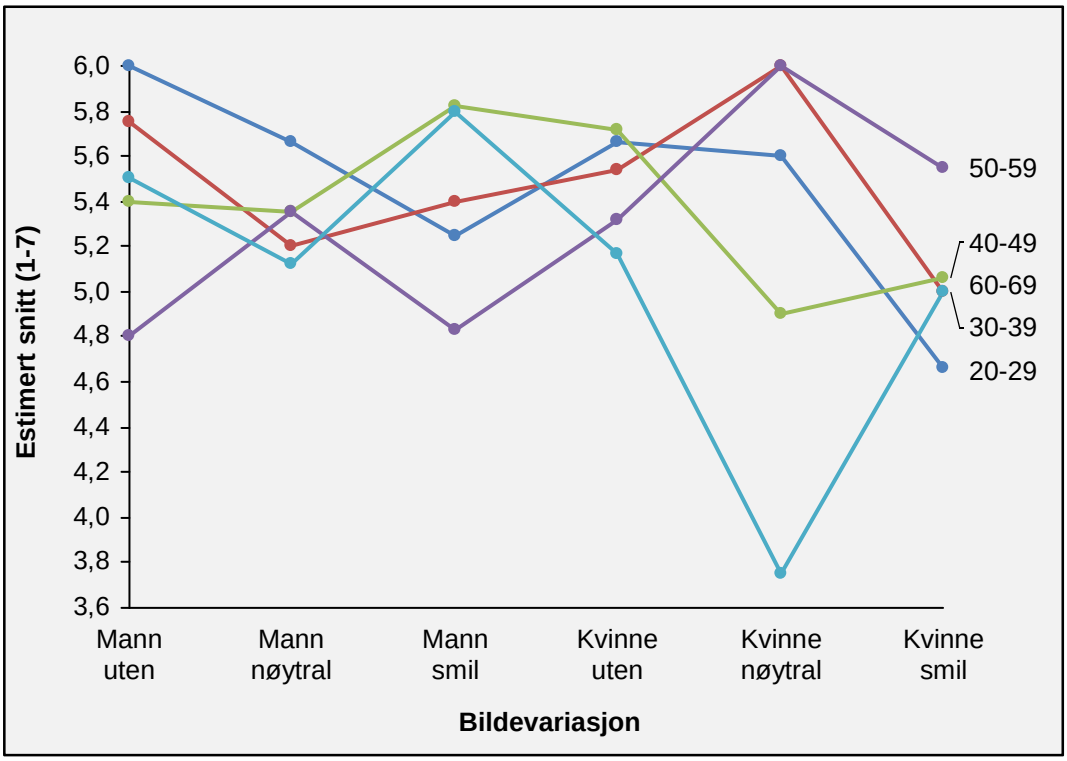
Alder som mulig moderator for vurdering av kompetent.

H7: De med høy alder vil vurdere kvinnelig kandidat med nøytralt bilde som mer kompetent enn de med lav alder.

Det ble kjørt en toveis ANOVA for å teste om alder modererer sammenhengen mellom bildevariasjon og vurdering. Der var det statistiske signifikante funn (p-verdi = 0,004, F=2,115). De med høy alder (40-49, 50-59 og 60-69) vurderer kvinnelig kandidat med nøytralt bilde til snitt 4,9, 6,0 og 3,75 for kompetent mot de med lav alder (20-29 og 30-39) sin vurdering snitt 5,6 og 6. De med lav alder vurderer kvinnelig kandidat med nøytralt bilde bedre enn de med høy alder, med unntak av aldersgruppen 50-59.

Det taler for at hypotese ikke støttes, da det til dels er motsatt resultat.

Figur 2. Estimert snitt for kompetent splittet på alder



Resultat hypotese H8

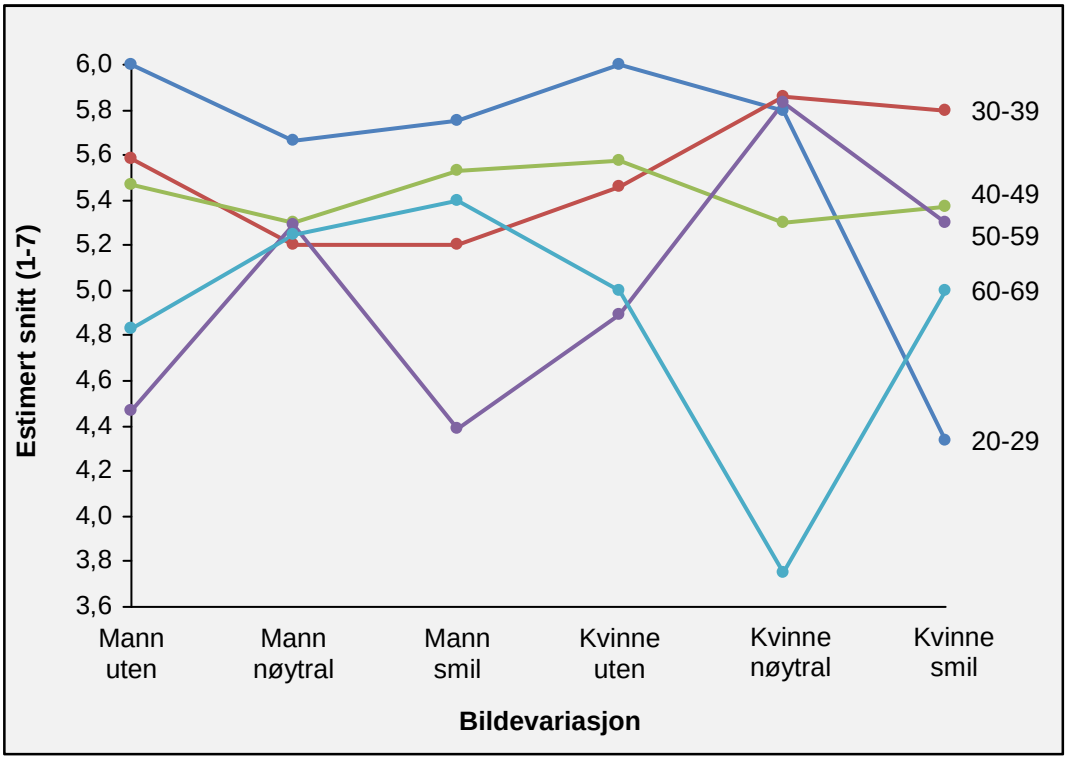
Alder som mulig moderator for vurdering av profesjonell.

H8: De med høy alder vil vurdere kvinnelig kandidat med smil som mindre profesjonell enn de med lav alder.

Det ble kjørt en toveis ANOVA for å teste om alder modererer sammenhengen mellom bildevariasjon og vurdering. Der var det statistiske signifikante funn (p-verdi = 0,021, F=1,802). De med høy alder (40-49, 50-59, 60-69) vurderer kvinnelig kandidat med smil til snitt 5,4, 5,3 og 5,0 for profesjonell mot de med lav alder (20-29 og 30-39) til snitt 4,33 og 5,8.

Det taler for at hypotese ikke støttes, da de mellom 20-29 i mindre grad foretrekker kvinne med smil med tanke på profesjonalitet.

Figur 3. Estimert snitt for Profesjonell splittet på alder



Resultat hypotese H9 og H10

Alder som mulig moderator for vurdering av CV kvalitet.

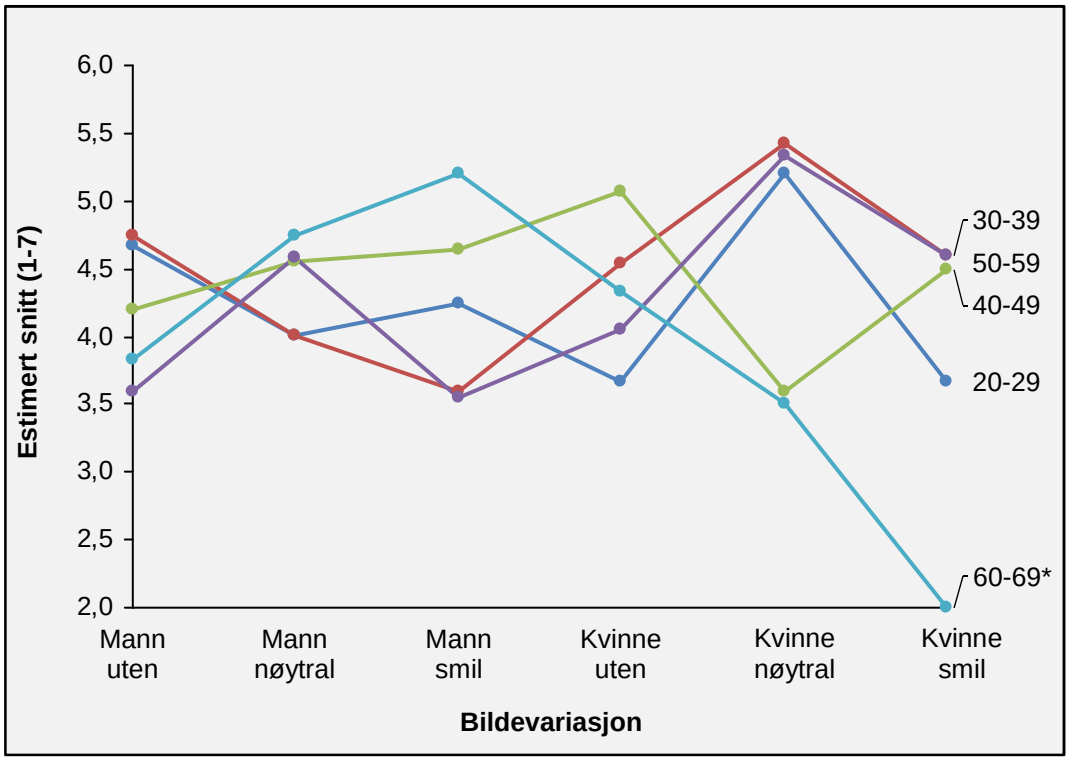
H9: De med høy alder vil vurdere CV kvaliteten til kvinnelig kandidat med smil som dårligere enn de med lav alder.

H10: De med høy alder vil vurdere CV kvaliteten til kvinnelig kandidat med nøytralt bilde som bedre enn de med lav alder.

Det ble kjørt en toveis ANOVA for å teste om alder modererer sammenhengen mellom bildevariasjon og vurdering. Der var det statistiske signifikante funn (p-verdi = 0,015, F=1,867). De med høy alder (40-49, 50-59 og 60-69*) vurderer CV kvalitet til kvinnelig kandidat med smil til snitt 4,5 og 4,6 og 2* mot de med lav alder (20-29 og 30-39) til 3,67 og 4,7 i snitt. De med høy alder (40-49, 50-59 og 60-69) vurderer CV kvalitet til kvinnelig kandidat til snitt 3,6, 5,3 og 3,5 mot de med lav alder (20-29 og 30-39) 5,2 og 5,43 i snitt.

Det taler for at hypotese H9 og H10 ikke støttes.

Figur 4. Estimert snitt for CV kvalitet splittet på alder



*Kun en deltaker, bør derfor ikke tillegges mye vekt

Resultat hypotese H11

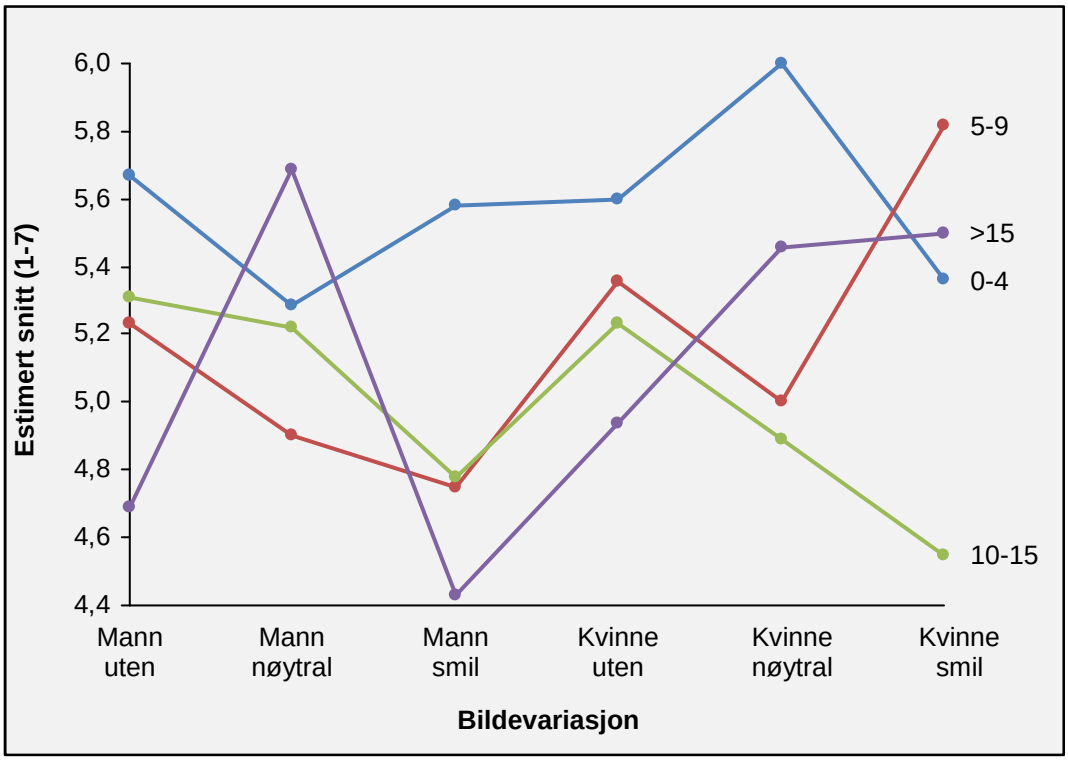
Erfaring som mulig moderator for vurdering av profesjonalitet

H11: De med mye erfaring vil ha en jevnere vurdering av kandidatenes profesjonalitet enn de med liten erfaring.

Det ble kjørt en toveis ANOVA for å teste om erfaring modererer sammenhengen mellom bildevariasjon og vurdering. Der var det statistiske signifikante funn (p-verdi = 0,042, F=1,701). De med mye erfaring (>15) vurderer kandidatene sin profesjonalitet til 4,7, 5,7, 4,9, 5,4 og 5,5. Altså en differanse på 1 mellom mann uten og mann nøytral. De med liten erfaring (0-4) vurderer kandidatene sin profesjonalitet til 5,7, 5,3, 5,6, 5,6, 6,0, og 5,4. Altså en differanse på 0,7 mellom kvinne nøytral og mann nøytral.

Det taler for at hypotese ikke støttes.

Figur 5. Estimert snitt for profesjonell splittet på antall år erfaring



Resultat hypotese H12

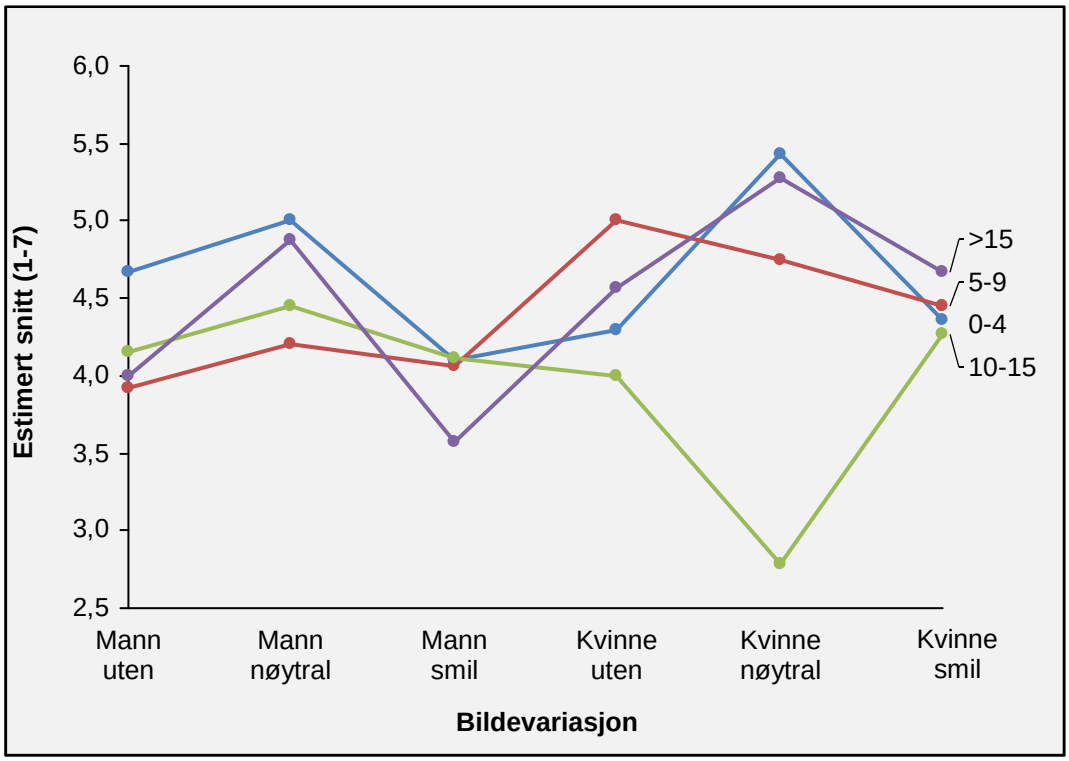
Erfaring som mulig moderator for vurdering av CV kvalitet.

H12: De med mye erfaring vil ha en jevnere vurdering av kandidatenes CV kvalitet enn de med lite erfaring.

Det ble kjørt en toveis ANOVA for å teste om erfaring modererer sammenhengen mellom bildevariasjon og vurdering. Der var det statistiske signifikante funn (p-verdi = 0,006, F=2,144). De med mye erfaring (>15) vurderer CV kvalitet til kandidatene til snitt 4,0, 4,9, 3,6, 4,6 og 5,3. Altså en differanse på 1,3 mellom kvinne med smil og mann uten bilde. De med liten erfaring (0-4) vurderer CV kvalitet til snitt 4,7, 5,0, 4,1, 4,3, 5,4, 4,4. Altså en differanse på 1,3 mellom kvinne nøytral og mann med smil.

Det taler for at hypotese H12 ikke støttes.

Figur 6. Estimert snitt for CV kvalitet splittet på antall år erfaring



Oppsummering av resultater

Tabell 6. Oppsummering av hypoteser, om de støttes / ikke støttes og funn.

#	Hypotese	Støttes / Støttes ikke	Funn
H1	Kandidater uten bilde vil bli vurdert som mer kompetent.	Støttes ikke.	Ingen signifikante funn.
H2	Kandidater uten bilde vil bli vurdert som mer profesjonell.	Støttes ikke.	Ingen signifikante funn.
H3	Kandidater uten bilde vil ha en CV som oppleves å ha høyere kvalitet.	Støttes ikke.	Ingen signifikante funn.
Kjønn som mulig moderator			
H4	Kvinnelig kandidat med smil vil bli vurdert som mindre kompetent.	Støttes ikke.	Ingen signifikante funn.
H5	Kvinner vil vurdere kvinnelig kandidat med nøytralt bilde som mer kompetent enn menn.	Støttes.	Kvinner foretrekker i større grad kvinne med nøytralt bilde når man skal vurdere kompetent.
H6	Kvinner vil vurdere kvinnelig kandidat med smil som mindre kompetent enn menn	Støttes.	Menn foretrekker i større grad kvinne som smiler når man skal vurdere kompetent. Menn vurderer kvinne som mest kompetent uten bilde.
Alder som mulig moderator			
H7	De med høy alder vil vurdere kvinnelig kandidat med nøytralt bilde som mer kompetent enn de med lav alder.	Støttes ikke.	De med lav alder vurderer kvinne med nøytralt bilde bedre enn de med høy alder, med unntak av aldersgruppen 50-59.

H8	De med høy alder vil vurdere kvinnelig kandidat med smil som mindre profesjonell enn de med lav alder.	Støttes ikke.	De med alder mellom 20-29 foretrekker i mindre grad kvinne med smil.
H9	De med høy alder vil vurdere CV kvaliteten til kvinnelig kandidat med smil som dårligere enn de med lav alder.	Støttes ikke.	De med alder 20-29 vurderer CV kvaliteten til lavere enn de med høy alder for kvinne med smil.
H10	De med høy alder vil vurdere CV kvaliteten til kvinnelig kandidat med nøytralt bilde som bedre enn de med lav alder.	Støttes ikke.	De med lav alder vurderer CV kvalitet med nøytralt bilde bedre enn de med høy alder for kvinne med nøytralt bilde.
Erfaring som mulig moderator			
H11	De med mye erfaring vil ha en jevnere vurdering av kandidatenes profesjonalitet enn de med liten erfaring.	Støttes ikke.	De med lite erfaring (0-4) har mindre variasjon i sin vurdering av profesjonalitet enn de med mye erfaring (>15).
H12	De med mye erfaring vil ha en jevnere vurdering av kandidatenes CV kvalitet enn de med lite erfaring.	Støttes ikke.	De med mye erfaring (>15) har samme variasjon i sin vurdering av CV kvalitet som de med lite erfaring (0-4).

Resultat tilleggsanalyse

Det ble kjørt en enveis ANOVA for å teste om det var signifikant forskjell mellom de seks eksperimentgruppene når det gjelder vurdering. Ingen signifikante funn ble gjort for noen av gruppene. Dermed gav ikke tilleggsindikatorer: lovende, samarbeidsevne og aktuell for stillingen noen ytterligere funn.

5. Diskusjon

Hensikten med undersøkelsen var å finne ut om det var en sammenheng mellom kandidatene i de seks eksperimentgruppene og vurderingen av deres jobbsøknader. Ville vurderingen være avhengig av om kandidaten la ved bilde eller ikke, og ville det utgjøre en forskjell hvorvidt kandidaten hadde et ekte eller nøytralt smil.

På bakgrunn av dette så var det et ønske om å kunne gi jobbsøkere konkrete råd om hva som vil lønne seg i forhold til om de skulle legge ved bilde eller ikke når de søker jobb.

Hypotese H1 til H3 var utledet med bakgrunn i at det ikke ville lønne seg å legge ved bilde med jobbsøknaden, og at dette ville påvirke vurderingen direkte. Undersøkelsen tok også utgangspunkt i at vurderingen av jobbsøkere ikke kun er avhengig av om søknaden har med bilde eller ikke. Vurdering av jobbsøkere vil også kunne avhenge av andre forhold enn den direkte sammenhengen mellom bruk av bilde eller ikke. Hypotesene H4 til H12 tok utgangspunkt i, og ville undersøke om, at vurderingen av jobbsøkere kunne være avhengig av kjønn, alder og erfaring på vedkommende som vurderer jobbsøknadene.

Er det en direkte sammenheng?

Hensikten med hypotese H1-3 var altså å finne ut om det var en direkte sammenheng mellom de ulike kandidatenes jobbsøknader og vurderingen av dem. Enveis ANOVA analysen viser ingen signifikant funn, og vi kan dermed ikke på bakgrunn av eksperimentet fastslå at det er en direkte sammenheng. Det er viktig å understreke at analysene ikke viser at det ikke er en direkte sammenheng mellom bruk av bilde eller ikke på en jobbsøknad og den vurderingen som blir gjort. Vi kan kun si at vi i denne ene undersøkelsen og i gjennomføringen av dette eksperimentet ikke har noen signifikant funn som kan si noe om den direkte sammenhengen.

Det kan fortsatt finnes en slik sammenheng, men vi har ikke i denne undersøkelsen funnet det. Det kan være at måten vi har gjennomført eksperimentet på kan ha betydning for mangel av signifikante funn.

Den videre analysen som ble gjennomført, toveis ANOVA, viser at det er en sammenheng, men at det er avhengig av moderatorer. Analysen viser at vurderingen avhenger av kjønn, alder og erfaring på vedkommende som vurderer kandidaten, altså den som rekrutterer. Dette viser at det er en sammenheng, men at den er avhengig av noe.

Straffes kvinner for å smile?

H4: Kvinnelig kandidat med smil vil bli vurdert som mindre kompetent.

Utgangspunktet for H4 var at kvinner ville «straffes» for å legge ved bilde, og dermed blir vurdert som mindre kompetent av de som vurderte jobbsøknadene. Analysene finner ingen støtte for denne hypotesen, og vi kan ikke ut i fra denne analysen si at kvinner som legger ved bilde med smil generelt blir vurdert som mindre kompetent. Vi kan ikke si noe om dette gjelder for alle kvinner i alle sammenhenger, da dette gjelder kun i denne undersøkelsen. Vi har kun undersøkt sammenhengen for den ene kvinnen vi har med i eksperimentgruppene våre. Hvordan dette ville ha sett ut for en annen kvinne med et annet utseende, annen alder, frisyre, eller for en annen type jobb, kan vi ikke si noe om.

Som den senere analysen viser, så er bilde noe mer nyansert når vi i tillegg ser på hvordan kvinner og menn vurderer de ulike eksperimentgruppene.

Vurderer kvinner og menn ulikt?

Kjønn som mulig moderator for vurdering av kompetent.

H5: Kvinner vil vurdere kvinnelig kandidat med nøytralt bilde som mer kompetent enn menn.

H6: Kvinner vil vurdere kvinnelig kandidat med smil som mindre kompetent enn menn.

Resultatanalysene viser at funnene støtter hypotesen om at kvinner vurderer kvinnelig kandidat med nøytralt bilde som mer kompetent enn menn, mens de i noe mindre grad gir støtte til hypotesen om at kvinner vurderer kvinnelig kandidater med smil som mindre kompetent enn menn. Funnene viser at det kan være en fordel for kvinner som skal vurderes av kvinner å legge ved et nøytralt bilde. Det kan virke som kvinner kun påvirkes i positiv grad av nøytralt bilde, mens menn tydelig vurderer kvinner med nøytralt bilde som minst kompetent. Menn vurderer kvinner uten bilde som meste kompetent, som kan tyde på at når kvinner vet at de skal vurderes av menn så vil det ikke lønne seg å legge ved bilde.

Blir man klokere med alderen?

Alder som mulig moderator for vurdering av kompetent.

H7: De med høy alder vil vurdere kvinnelig kandidat med nøytralt bilde som mer kompetent enn de med lav alder.

Hypotese H7-H10 hadde som utgangspunkt at alder på de som vurderer vil være avgjørende for hvordan kandidatene blir vurdert. Altså at alder kan være en mulig moderator for vurdering av hvorvidt jobbsøkerne er kompetente.

Analysen viser noe overraskende det motsatte, og viser at de med høyest alder (60-69) skiller seg klart ut og vurderer kvinnelige kandidater med nøytralt bilde som helt klart minst kompetent, mens de med lav alder vurderer samme gruppe til å være veldig kompetent. Hva som kan være årsaken til dette er ikke lett å si noe om. Noe av forklaringen kan tenkes å være at man tidlig i karrieren ønsker å være ryddig og skikkelig, og dermed vurderer nøytralt smil som positivt. Årsaken til at de eldre «straffer» nøytralt bilde er det vanskelig å finn en årsak til. Uansett så er det et interessant funn.

Alder som mulig moderator for vurdering av profesjonell.

H8: De med høy alder vil vurdere kvinnelig kandidat med smil som mindre profesjonell enn de med lav alder.

Hypotese H8 hadde som utgangspunkt at de med høy alder vil vurdere kvinnelig kandidat med smil som mindre profesjonell enn de med lav alder. Analysen viser her også noe overraskende at det er de med lavest alder (20-29) som vurderer kvinnelige kandidater med smil som minst profesjonell. Dette er ut ifra det som var forventet, noe overraskende. Det kan også her kanskje forklares med at de yngre ønsker å være profesjonelle og «straffer» smil som useriøst, mens de eldre har et mer avslappet forhold til det.

Analysen viser at det her også er stor forskjell mellom aldersgruppene og hvordan de vurderer kvinner med nøytralt bilde. Her viser analysen også, på lik linje med kompetent, at de med høyest alder vurderer kvinner med nøytralt bilde som minst profesjonell. Analysen viser at det er størst utslag på de med høyest (50-59,60-69) og de med lavest alder (20-29), som kan indikere at det er disse gruppene som blir påvirket mest av om kandidaten har med bilde eller ikke. Det er altså aldergruppen fra 30-49 som blir minst påvirket av om kandidaten legger ved bilde eller ikke.

Det kan tenkes at årsaken til at de med lavest alder blir mest påvirket kan henge sammen med ubevisst inkompetanse og de ulike læringsstadiene til Kruger og Dunning (1999) som Lai (2014, 2016) viser til. Vi har en egen evne til å overvurdere egne kunnskaper og være for sikre på egne vurderinger. Ubevisst inkompetanse er et paradoks, da det er når vi har minst kunnskap og kompetanse på et felt at vi er mest skråsikre. Når vi er ubevisst inkompetent så er vi ikke klar over hva vi ikke vet, og er da i mindre grad bevisst vår inkompetanse.

Ved å bevege seg oppover i læringstrappa til Kruger og Dunning, så vil man etter hvert bli bevisst inkompetent. Etter hvert så beveger man seg fra bevisst inkompetanse til bevisst kompetanse og ender til slutt opp som ubevisst kompetent. Kompetansen har da blitt taus eller internalisert. Det er altså først når du er klar over hva du ikke vet, og blir bevisst dine egne svakheter, at du kan gjøre noe med dem.

Når vi skal vurdere andre så tyr hjernen vår ofte til kognitive snarveier eller vurderingsheuristikker som Kahneman (2013) kaller det. Når Kahneman deler inn måten vår å tenke på i system 1 og system 2, så viser han til at det krever viljestyrke og mental anstrengelse for å koble på system 2. Det vil i stor grad være system 1 som slår inn når vi vurderer kandidater og jobbsøknader.

Overkonfidens er den grunnleggende tendensen til å være altfor sikker på egne vurderinger. Bekreftelsesfellen sørger for at vi søker etter og vektlegger informasjon som støtter egne oppfatninger og vurderinger vi gjør (Lai, 1999). Dette kan bidra til at vi og ser bort fra informasjon som kan avkrefte eller være motstridende.

Kombinasjonen av ubevisst inkompetanse og måten vår å tenke på kan være med å forklare noe av årsaken til at de med lavest alder blir mest påvirket. Man kan også tenke seg at noe av de samme årsakene gjelder de med høyest alder.

Når kompetansen har blitt taus eller internalisert, så er sjansen kanskje større for å være overkonfindent og i mindre grad bevisst de tankefellene du kan gå i når du vurderer jobbsøkere. Er det slik at når det er aldersgruppen fra 30-49 som blir minst påvirket, så er de bevisst inkompetent, og dermed er mer klar over at de blir påvirket? Kan det tenkes at de klarer å koble på system 2 til Kahneman i større grad for å motvirke tankefellene?

Alder som mulig moderator for vurdering av CV kvalitet.

H9: De med høy alder vil vurdere CV kvaliteten til kvinnelig kandidat med smil som dårligere enn de med lav alder.

H10: De med høy alder vil vurdere CV kvaliteten til kvinnelig kandidat med nøytralt bilde som bedre enn de med lav alder.

Hypotese H9 og H10 hadde som utgangspunkt at de med høy alder ville vurdere CV-kvaliteten til kvinnelig kandidat med smil som dårligere enn de med lav alder, og CV kvaliteten til kvinnelig kandidat med nøytralt bilde som bedre enn de med lav alder. Det er ikke enkelt å være bastant på bakgrunn av resultatene, men resultatene taler ikke for at hypotesene støttes.

Det er noe overraskende at de med høy alder vurderer CV kvaliteten til kvinnelig kandidat med nøytralt bilde som dårligere enn de med lav alder. Samtidig så vurderer de med lavest alder CV kvaliteten til kvinnelig kandidat med smil som dårligere enn de med høy alder. Dette er noe overraskende og i strid med det som var forventet, og viser at det er vanskelig å forutse effektene av å legge ved (variasjon av) bilde eller ikke.

Er erfaring visdommens mor?

Hypotese H11 og H12 hadde som utgangspunkt at de med mest erfaring i mindre grad vil bli påvirket av om kandidatene har bilde eller ikke, og hvorvidt kandidatene har nøytralt eller ekte smil.

Erfaring som mulig moderator for vurdering av profesjonalitet.

H11: De med mye erfaring vil ha en jevnere vurdering av kandidatenes profesjonalitet enn de med liten erfaring.

Analysen viser at de med mye erfaring varierer i enda større grad i sine vurderinger enn de med lite erfaring. Analysen viser at Mann smil blir vurdert som minst profesjonell av de med 10-15 års erfaring. Kvinne med smil vurderes som mindre profesjonell av de med 10-15 års erfaring, samtidig som de vurderes i større grad til å være profesjonell av de med lengst erfaring. Selv om forskjellen i variasjon ikke er stor, så er det noe overraskende at de med mest erfaring varier også mest i sine vurderinger av kandidatene. Dette indikerer at de med lengst erfaring i å vurdere og rekruttere kandidater, også blir mest påvirket. Hvis vi kan anta at de med mest erfaring også har posisjoner med makt, så kan kanskje teori om makt og effekter av makt belyse noe av årsaken til dette.

Makt har en tendens til å forandre den som får makt, og ledere som rekrutterer har i høyeste grad makt i rekrutteringssituasjon. Når du kommer i en maktposisjon, så får du en tendens til å se på deg selv og omgivelsene på en annen måte.
Lai (2014) sier at det er innenfor tre områder man kan se på de psykologiske sidene ved makt. Det er maktmotiv, kjennetegn ved de som ønsker makt, maktkilder, og hvilke effekter det har på de som får makt (Lai, 2014).

Det typiske er at de som får makt får reduserte hemninger og impulskontroll, mer uakseptabel og antisosial atferd, økt handlings- og målorientering, mindre empati, og at de blir mer kyniske (Lai, 2014, 2017).

Disse effektene vil kunne modereres av prososial motivasjon og moralsk identitet (Decelles, Derue, Margolis, Ceranic, & Kozlowski, 2012). Lai viser også til at effektene av makt er avhengig av hvilke maktbaser man har makten på grunnlag av. Blant annet så gir belønnings og straffemakt mindre rettferdighet ovenfor andre enn referentmakt.

Effektene makt har på ledere som rekrutterer kan være med å belyse hvorfor de varierer i større grad enn vi forventet i sine vurderinger. Disse effektene må ses i sammenheng med overkonfindens, ubevisst inkompetanse og måten man tenker på.

Erfaring som mulig moderator for vurdering av CV kvalitet.

H12: De med mye erfaring vil ha en jevnere vurdering. av kandidatenes CV kvalitet til enn de med lite erfaring.

Analysen viser ingen støtte til hypotesen om at de med mest erfaring vil ha en jevnere vurdering av kandidatenes CV kvalitet. Analysen viser at Mann med smil vurderes til å ha lavere CV kvalitet av alle grupper, mens Kvinne nøytral har størst variasjon. Mann med nøytralt bilde har mest jevn vurdering av CV kvalitet blant gruppene. Analysen kan tyde på at det er størst risiko for kvinner å legge ved bilde.

Begrensninger

Denne studien tar for seg hvordan bilde på CV kan påvirke hvordan jobbsøker vurderes. Men man skal være forsiktig med å generaliser for mye, da funn baseres på kun to jobbsøkere. En kvinne og en mann. Det er også valgt en stilling og et fagfelt (HR) som typisk er med overvekt av kvinner. Dette kan også spille inn på hvordan man blir vurdert som jobbsøker.

Videre hadde mannen i dette eksperimentet et relativt uformelt antrekk og antydning til skjegg. Vurderingen av mannen kunne vært annerledes dersom han hadde hatt et mer formelt antrekk, som f.eks. en dress.

Nytteverdi

Denne undersøkelsen viser at jobbsøkere bør være forsiktige med å anta at det uansett vil lønne seg å legge ved bilde med en jobbsøknad. Hvordan søknaden blir vurdert kan være avhengig av kjønn og alder på den som vurderer. Jobbsøkerne bør derfor gjøre litt undersøkelser om bedriften de ønsker å jobbe i, og hvem det er som rekrutterer. Kvinner spesielt bør være klar over betydningen av å legge ved et bilde eller ikke avhengig av hvem som vurderer søknaden.

For bedrifter og organisasjoner som skal rekruttere kan dette være viktig kunnskap å være klar over. For å unngå at jobbsøkerne blir behandlet tilfeldig og at man mister gode søkere på feil grunnlag, så er det viktig at rekrutteringsprosessen er standardisert og at de som rekrutterer får god trening. Når kjønn og alder kan ha så stor betydning så er det viktig at det er flere som er involvert i den initielle vurderingen av jobbsøkere. Kanskje man bør sette sammen team som både er differensiert på både kjønn og alder?

Man bør også vurdere hvorvidt man skal fjerne bilder helt fra søknadene eller også vurdere å anonymisere jobbsøkere totalt i den første fasen av rekrutteringsprosessen. Dette for å være med å øke kvaliteten på beslutningene og behandle samtlige søkere mest mulig likt.

Forslag til videre studier

For å belyse hvordan bilde på CV kan påvirke vurderingen av en jobbsøker, anbefales det å replikere studien ytterligere. Flere jobbsøkere med tilhørende bilder, og flere deltakere for å vurdere effekten av bilde, og ikke bilde. Gjerne innen andre bransjer. Det kan være av interesse å undersøke hvordan bilde på CV påvirker vurderingen i typiske mannsdominerte yrker.

I denne studien var deltakere begrenset til de som jobber innen HR eller var leder. For å øke antall deltakere i kommende eksperiment, kan man frigjøre seg fra dette.

6. Konklusjon

Denne undersøkelsen viser at man ikke kan vise til en direkte sammenheng mellom de seks eksperimentgruppene og vurderingen av dem på bakgrunn av om de har lagt ved bilde eller ikke. Samtidig viser analysene at det er en sammenheng mellom bruk av bilde eller ikke, men at det er avhengig av noe annet, nemlig noen moderatorer.

Det har betydning om man legger ved bilde eller ikke for hvordan jobbsøkere blir vurdert, men effekten er avhengig av noe mer enn bare bilde. Effekten kan være avhengig av kjønn, alder og erfaring på den som vurderer. Man kan si at effekten av bilde er like avhengig av den som vurderer jobbsøkerne som jobbsøkerne selv. Kjønn, alder og erfaring på den som vurderer kan ha betydning for hvor kompetent, profesjonell eller hvor god CV kvaliteten vurderes til å være som jobbsøker.

Oppsummert er hovedfunn fra undersøkelsen som følger:

1. Ingen direkte sammenheng mellom de seks eksperimentgruppene og vurderingen.
2. Kvinner foretrekker i stor grad kvinne med nøytralt bilde, mens menn foretrekker det minst. Menn vurderer kvinne som mest kompetent uten bilde.
3. De med lav alder (20-29) foretrekker kvinne med nøytralt bilde, og i mindre grad kvinne med smil.
4. De med mye erfaring lar seg påvirke i like stor grad som de med lite erfaring.
5. Kvinnelig jobbsøker tar størst risiko ved å legge ved bilde på CV.

I innledningen ble det vist til at det gis ulike råd når det gjelder hvorvidt man bør legge ved bilde eller ikke. Gitt hovedfunnene i denne studien bør man tenke seg nøye om før man legger ved bilde på CV, og spesielt kvinner.

Har man mulighet til å finne ut kjønn og alder på den som rekrutterer, kan man vurdere om man skal være taktisk. F.eks. vet man at rekrutterer er en ung kvinne kan det lønne seg for kvinner å legge ved et nøytralt bilde. Er rekrutterer derimot en mann er det tilsynelatende best for kvinner å la bilde bli liggende igjen i skuffen, da et bilde sier mer enn tusen ord.

Litteraturliste

Buss, D. M., & Haselton, M. (2005). The evolution of jealousy (Vol. 9, pp. 506-507).

Cole, M., Feild, H., & Giles, W. (2004). Interaction of Recruiter and Applicant Gender in Resume Evaluation: A Field Study. *A Journal of Research, 51*(9), 597-608. doi:10.1007/s11199-004-5469-1

Cooper, J. C., Simon Dunne, Teresa Furey og John P. O'Doherty. . (2012). Dorsomedial Prefrontal Cortex Mediates Rapid Evaluations Predicting the Outcome of Romantic Interactions. *The Journal of Neuroscience, 32*.

Decelles, K. A., Derue, D. S., Margolis, J. D., Ceranic, T. L., & Kozlowski, S. W. J. (2012). Does Power Corrupt or Enable? When and Why Power Facilitates Self-Interested Behavior. *Journal of Applied Psychology, 97*(3), 681-689. doi:10.1037/a0026811

Etcoff, N. L., Stock, S., Haley, L. E., Vickery, S. A., House, D. M., & Suzuki, S. (2011). Cosmetics as a Feature of the Extended Human Phenotype: Modulation of the Perception of Biologically Important Facial Signals (Cosmetics: Feature of the Extended Human Phenotype). *PLoS ONE, 6*(10), e25656. doi:10.1371/journal.pone.0025656

Evans, W. (2012). Eye Tracking Online Metacognition: Cognitive Complexity and Recruiter Decision Making”

Gladwell, M. (2005). *Blink : the power of thinking without thinking*. New York: Little, Brown and Co.

Goffman, E. (1969). *The presentation of self in everyday life*. London: Penguin.

Goldin, C. D., & Rouse, C. (2000). Orchestrating Impartiality: The Impact of “Blind” Auditions on Female Musicians. *90*(4). doi:10.1257/aer.90.4.715

Hamilton, D. L., Sherman, S. J., & Bjork, R. A. (1996). Perceiving Persons and Groups. *Psychological Review, 103*(2), 336-355. doi:10.1037/0033-295X.103.2.336

Hecht, M. A., & LaFrance, M. (1998). License or obligation to smile: The effect of power and sex on amount and type of smiling. *Personality and Social Psychology Bulletin, 24*(12), 1332-1342. doi:10.1177/01461672982412007

Hellsten, G. (2015). Bør jeg legge ved bilde på CV? *aftenposten.no, 3. januar 2015*.

Kahneman, D., Lilleskjæret, E., & Nyquist, G. (2013). *Tenke, fort og langsomt*. Oslo: Pax.

Kleisner, K., Chvatalova, V., & Flegr, J. (2014). Perceived Intelligence Is Associated with Measured Intelligence in Men but Not Women.(Research Article). *PLoS ONE, 9*(3), e81237. doi:10.1371/journal.pone.0081237

Kleisner, K., Priplatova, L., Frost, P., & Flegr, J. (2013). Trustworthy-Looking Face Meets Brown Eyes.(Research Article). *PLoS ONE, 8*(1), e53285. doi:10.1371/journal.pone.0053285

Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments.(Statistical Data Included). *Journal of Personality and Social Psychology, 77*(6), 1121.

LaFrance, M. (2000). First Impressions and Hair Impressions Study.

Lai, L. (1999). *Dømmekraft*. Oslo: Tano Aschehoug.

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

Lai, L. (2014). *Makt og påvirkningskraft : hvordan få gjennomslag på jobb*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Lai, L. (2016). Introduksjon til Påvirkning og makt i lederrollen. Handout 1.

Lai, L. (2017). Avslutning Påvirkning og makt i lederrollen, handout.

Mannes, A. E. (2013). Shorn Scalps and Perceptions of Male Dominance. *Social Psychological and Personality Science, 4*(2), 198-205. doi:10.1177/1948550612449490

Marlowe, C. M., Schneider, S. L., Nelson, C. E., & Bobko, P. (1996). Gender and Attractiveness Biases in Hiring Decisions:: Are More Experienced Managers Less Biased? *Journal of Applied Psychology, 81*(1), 11-21. doi:10.1037/0021-9010.81.1.11

Mattarozzi, K., Todorov, A., Marzocchi, M., Vicari, A., & Russo, P. M. (2015). Effects of Gender and Personality on First Impression.(Report). *10*(9).

Menking, G. (2014). Derfor bør du legge ved bilde i jobbsøknaden. *E24.no 16. mars*.

Nordhaug, O. (2000). *Målrettet personalledelse : en grunnleggende innføring* (2. utg. ed.). Oslo: Tano Aschehoug.

Ruffle, B. J., & Z., S. (2014). Are Good-Looking People More Employable? *Management Science, 61*(8), 1760-1776. doi:10.1287/mnsc.2014.1927

Rule, N. O., & Ambady, N. (2011). Judgments of Power From College Yearbook Photos and Later Career Success. *Social Psychological and Personality Science, 2*(2), 154-158. doi:10.1177/1948550610385473

Shore, D. M., Heerey, E. A., & Phelps, E. A. (2011). The Value of Genuine and Polite Smiles. *Emotion, 11*(1), 169-174. doi:10.1037/a0022601

Vernon, R., Sutherland, C., Young, A., & Hartley, T. (2014). Modeling first impressions from highly variable facial images. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 111*(32). doi:10.1073/pnas.1409860111

Wilkie, D. (2014). Bringing Bias into the Light. *HRMagazine, 59*(12), 22-27.

Willis, J., & Todorov, A. (2006). First Impressions: Making up Your Mind after a 100-Ms Exposure to a Face. *Psychological Science, 17*(7), 592-598.

Vedlegg

Invitasjonstekst

I forbindelse med vår master i ledelse på BI søker vi nå etter deg som jobber med HR og/eller er leder, og kunne tenke deg å delta i en undersøkelse som omhandler rekrutteringsprosessen og vurdering av jobbsøkere. Undersøkelsen vil kun ta et par minutter å svare på.

Vi setter stor pris på ditt bidrag!

Introduksjonstekst i Qualtrics

Se for deg at du jobber med rekruttering og utvelgelse i en mellomstor norsk bedrift. Bedriften har akkurat lyst ut følgende stilling, og du skal være med på å vurdere søkere. (Se stillingsannonsen under)

- Vi søker etter en HR-rådgiver som skal være med å bidra til å sikre riktig kompetanse i organisasjonen, blant annet gjennom rekruttering-, lønns- og utviklingsplaner av medarbeidere og ledere.

- Rådgiveren skal være med å bidra til at sentrale prosesser og strategier innen HR blir fulgt og implementert. Personen skal også bistå ledere med å lede og utvikle medarbeidere, og ta ansvar for planer og rapporter i henhold til sentrale retningslinjer.

Ønskede kvalifikasjoner

- Høyere utdanning med fokus på fagfeltene HR/organisasjon/ledelse
- Gjerne ett par års erfaring med HR-arbeid
- Erfaren bruker av digitale verktøy (HR-system, sosiale medier)

Personlige egenskaper

- Gjennomføringsevne, strukturert og nøyaktig
- Gode samarbeidsevner og god til å kommunisere
- Evnen til å engasjere og motivere

CV

Kvinne uten bilde

En av søkerne har levert følgende CV. Les gjennom CVen og svar så på noen få spørsmål under.

CV

Emma Andersen

Fødselsdato: 22. februar 1988
Adresse: Industrigata 63, 0566 Oslo

Nøkkelkvalifikasjoner

- En positiv og strukturert person som er glad i å samarbeide med andre mot felles mål
- Har 2 års erfaring med seleksjon og rekruttering

Utdannelse

2013 - 2015 **Master i ledelse og organisasjonspsykologi, Handelshøyskolen BI, Oslo**
– Spesialisering innen Human Resources

2008 - 2011 **Bachelor i økonomi og administrasjon, Høyskolen i Oslo**
– Spesialisering innen økonomistyring og finansieringsanalyse

Yrkeserfaring

2015 - dd **HR Konsulent, Manpower**
– Oppfølging og kontakt med kunder av Manpower
– Søk og seleksjon av aktuelle kandidater

2011 - 2013 **Controller, Rema 1000**
– Internt servicepunkt for innkjøpsavdelingen

Diverse

Språk: Behersker engelsk flytende både skriftlig og muntlig
IT-kunnskaper: Erfaren bruker av Microsoft Office-pakken

Kvinne med nøytralt bilde

En av søkerne har levert følgende CV. Les gjennom CVen og svar så på noen få spørsmål under.

CV

Emma Andersen

Fødselsdato: 22. februar 1988
Adresse: Industrigata 63, 0566 Oslo

Nøkkelkvalifikasjoner

- En positiv og strukturert person som er glad i å samarbeide med andre mot felles mål
- Har 2 års erfaring med seleksjon og rekruttering

Utdannelse

2013 - 2015 **Master i ledelse og organisasjonspsykologi, Handelshøyskolen BI, Oslo**
– Spesialisering innen Human Resources

2008 - 2011 **Bachelor i økonomi og administrasjon, Høyskolen i Oslo**
– Spesialisering innen økonomistyring og finansieringsanalyse

Yrkeserfaring

2015 - dd **HR Konsulent, Manpower**
– Oppfølging og kontakt med kunder av Manpower
– Søk og seleksjon av aktuelle kandidater

2011 - 2013 **Controller, Rema 1000**
– Internt servicepunkt for innkjøpsavdelingen

Diverse

Språk: Behersker engelsk flytende både skriftlig og muntlig
IT-kunnskaper: Erfaren bruker av Microsoft Office-pakken

Kvinne med bilde med smil

En av søkerne har levert følgende CV. Les gjennom CVen og svar så på noen få spørsmål under.

CV

Emma Andersen

Fødselsdato: 22. februar 1988
Adresse: Industrigata 63, 0566 Oslo

Nøkkelkvalifikasjoner

- En positiv og strukturert person som er glad i å samarbeide med andre mot felles mål
- Har 2 års erfaring med seleksjon og rekruttering

Utdannelse

2013 - 2015 **Master i ledelse og organisasjonspsykologi, Handelshøyskolen BI, Oslo**
– Spesialisering innen Human Resources

2008 - 2011 **Bachelor i økonomi og administrasjon, Høyskolen i Oslo**
– Spesialisering innen økonomistyring og finansieringsanalyse

Yrkeserfaring

2015 - dd **HR Konsulent, Manpower**
– Oppfølging og kontakt med kunder av Manpower
– Søk og seleksjon av aktuelle kandidater

2011 - 2013 **Controller, Rema 1000**
– Internt servicepunkt for innkjøpsavdelingen

Diverse

Språk: Behersker engelsk flytende både skriftlig og muntlig
IT-kunnskaper: Erfaren bruker av Microsoft Office-pakken

Mann uten bilde

En av søkerne har levert følgende CV. Les gjennom CVen og svar så på noen få spørsmål under.

CV

Håkon Andersen

Fødselsdato: 22. februar 1988
Adresse: Industrigata 63, 0566 Oslo

Nøkkelkvalifikasjoner

- En positiv og strukturert person som er glad i å samarbeide med andre mot felles mål
- Har 2 års erfaring med seleksjon og rekruttering

Utdannelse

2013 - 2015 **Master i ledelse og organisasjonspsykologi, Handelshøyskolen BI, Oslo**
– Spesialisering innen Human Resources

2008 - 2011 **Bachelor i økonomi og administrasjon, Høyskolen i Oslo**
– Spesialisering innen økonomistyring og finansieringsanalyse

Yrkeserfaring

2015 - dd **HR Konsulent, Manpower**
– Oppfølging og kontakt med kunder av Manpower
– Søk og seleksjon av aktuelle kandidater

2011 - 2013 **Controller, Rema 1000**
– Internt servicepunkt for innkjøpsavdelingen

Diverse

Språk: Behersker engelsk flytende både skriftlig og muntlig
IT-kunnskaper: Erfaren bruker av Microsoft Office-pakken

Mann med nøytralt bilde

En av søkerne har levert følgende CV. Les gjennom CVen og svar så på noen få spørsmål under.

CV

Håkon Andersen

Fødselsdato: 22. februar 1988
Adresse: Industrigata 63, 0566 Oslo

Nøkkelkvalifikasjoner

- En positiv og strukturert person som er glad i å samarbeide med andre mot felles mål
- Har 2 års erfaring med seleksjon og rekruttering

Utdannelse

2013 - 2015 **Master i ledelse og organisasjonspsykologi, Handelshøyskolen BI, Oslo**
– Spesialisering innen Human Resources

2008 - 2011 **Bachelor i økonomi og administrasjon, Høyskolen i Oslo**
– Spesialisering innen økonomistyring og finansieringsanalyse

Yrkeserfaring

2015 - dd **HR Konsulent, Manpower**
– Oppfølging og kontakt med kunder av Manpower
– Søk og seleksjon av aktuelle kandidater

2011 - 2013 **Controller, Rema 1000**
– Internt servicepunkt for innkjøpsavdelingen

Diverse

Språk: Behersker engelsk flytende både skriftlig og muntlig
IT-kunnskaper: Erfaren bruker av Microsoft Office-pakken

Mann med bilde med smil

En av søkerne har levert følgende CV. Les gjennom CVen og svar så på noen få spørsmål under.

CV

Håkon Andersen

Fødselsdato: 22. februar 1988
Adresse: Industrigata 63, 0566 Oslo

Nøkkelkvalifikasjoner

- En positiv og strukturert person som er glad i å samarbeide med andre mot felles mål
- Har 2 års erfaring med seleksjon og rekruttering

Utdannelse

2013 - 2015 **Master i ledelse og organisasjonspsykologi, Handelshøyskolen BI, Oslo**
– Spesialisering innen Human Resources

2008 - 2011 **Bachelor i økonomi og administrasjon, Høyskolen i Oslo**
– Spesialisering innen økonomistyring og finansieringsanalyse

Yrkeserfaring

2015 - dd **HR Konsulent, Manpower**
– Oppfølging og kontakt med kunder av Manpower
– Søk og seleksjon av aktuelle kandidater

2011 - 2013 **Controller, Rema 1000**
– Internt servicepunkt for innkjøpsavdelingen

Diverse

Språk: Behersker engelsk flytende både skriftlig og muntlig
IT-kunnskaper: Erfaren bruker av Microsoft Office-pakken

Tabell 7. Antall svar og snitt for indikatorer splittet på bildevariasjon.

Indikator	Bilde variasjon	N	Snitt	Tilleggs-Indikator	Bilde variasjon	N	Snitt
Kompetent	Mann U	51	5,35	Lovende	Mann U	51	5,24
	Mann N	56	5,29		Mann N	56	5,18
	Mann S	54	5,37		Mann S	53	5,21
	Kvinne U	56	5,48		Kvinne U	55	5,31
	Kvinne N	38	5,42		Kvinne N	38	5,42
	Kvinne S	45	5,24		Kvinne S	43	5,14
	Total	300	5,36		Total	296	5,24
Profesjonell	Mann U	51	5,16	Gode Samarbeids-evner	Mann U	51	4,49
	Mann N	56	5,32		Mann N	56	4,63
	Mann S	54	5,09		Mann S	54	4,63
	Kvinne U	56	5,29		Kvinne U	55	4,31
	Kvinne N	38	5,47		Kvinne N	38	4,82
	Kvinne S	45	5,31		Kvinne S	45	4,36
	Total	300	5,26		Total	299	4,53
CV Kvalitet	Mann U	51	4,14	Aktuell	Mann U	51	4,98
	Mann N	56	4,45		Mann N	55	4,96
	Mann S	54	4,11		Mann S	54	4,85
	Kvinne U	56	4,39		Kvinne U	56	5,16
	Kvinne N	38	4,68		Kvinne N	38	5,05
	Kvinne S	45	4,44		Kvinne S	45	4,78
	Total	300	4,35		Total	299	4,97