

## Lederkompetanse evaluert på 100 millisekunder

Innen politikk, næringsliv og ellers bør vi velge de mest kompetente personene til å være våre ledere. Studier tyder imidlertid på at valgene er alt for mye påvirket av om en person ser kompetent ut eller ikke. Basert på ansiktstrekk gjør vi oss ofte opp en mening om en persons kompetanse på så lite som 100 millisekunder og er ofte lite villige til å endre oppfatning.

I et av studiene på hvordan vi bedømmer kompetanse ba forskerne Antonakis og Dalgas sveitsiske barn i alderen 5-13 år å spille et dataspill. I løpet av dataspillet skulle de velge hvem som skulle være kaptein på båten under et vanskelig oppdrag. Det var to mulige kapteiner og barna hadde kun fotografier av ansiktene til de mulige kapteinene å ta utgangspunkt i. Det barna ikke visste var at personene på bildene var bilder av vinneren og nummer to innen ulike valgdistrikt ved det franske parlamentsvalget i 2002. Forskerne fant at de sveitsiske barnas valg av kaptein på båten samsvarte godt med franskmenns faktiske valg av politikere. Det var ca. 70% sannsynlig at personen som ble valgt til kaptein var den politikeren som franskmenn valgte fra denne valgkretsen. Lignende funn, da med voksne velgere og spørsmål om hvem som ser mest kompetent ut, er gjort mange andre land.

Selv om vi i gjennomsnitt er sterkt påvirket av kompetente ansiktstrekk i våre valg, så er ikke alle like påvirket. Lenz og Lawson fant i en undersøkelse fra USA at velgerne som var desidert mest utsatt for å være påvirket av at en politiker så kompetent ut, var de som hadde lite kunnskap om politikk og så mye TV. De fant ingen effekt på velgere med høyt kunnskapsnivå om politikk. Antar vi at de med mest kompetanse om politikk gjør den mest riktige vurderingen av reell kompetanse, indikerer studien dessuten at det neppe er noen reell sammenheng mellom å ha kompetente ansiktstrekk og å faktisk være en kompetent politiker. TVs inntog i politikken har dermed gitt oss politikere som ser mer kompetente ut, kanskje på bekostning av politikere som faktisk er mer kompetente.

Oosterhof og Todorov (2008) brukte computer-simuleringer for å finne ut hvilke ansiktstrekk som gjorde at et ansikt så mer kompetent ut. De fant at vi vurderer en person som mer kompetent når ansiktsformen er mindre rund, avstanden mellom øyebrynene og øynene minker, kinnbeina er høyere og haka mer firkantet. Det var liten forskjell mellom trekk som var viktige for menn og kvinner for å bli oppfattet som kompetent – med ett unntak. Menn ble oppfattet som mer kompetente jo mer maskuline trekk de hadde. Kvinner ble på den annen side oppfattet å være mest kompetente dersom de *enten* hadde svært feminine *eller* svært maskuline ansiktstrekk! Kvinner med verken svært feminine eller maskuline ansiktstrekk ble oppfattet som de minst kompetente.

Det å ha kompetente ansiktstrekk ser ut til å gi en fordel også utenfor den politiske arenaen. Studier tyder for eksempel på at undervisere som ser mer kompetente ut får bedre studentevalueringer, og at firmaene til administrerende direktører som ser mer kompetente ut har større overskudd. Særlig det siste funnet, gjort av Rule og Ambady i 2008, er vanskelig å forklare. Kan det være slik at det faktisk er en sammenheng mellom å se kompetent ut og å være en kompetent toppleder? En studie fra 2010 av Graham, Harvey og Puri, tyder på at det ikke er slik. De finner i stedet en sammenheng mellom mer kompetente ansiktstrekk og høyere lønn hos toppledere. Kanskje er sammenhengen den at velfungerende firmaer i større grad etterspør ledere som ser kompetente ut?

Det er liten tvil om at vi evaluerer og belønner andre mennesker basert på deres ansiktstrekk. Dette gjør at vi relativt godt kan forutsi hvem som vil bli valgt til politiske verv og hvem som vil få høyest lønn ut fra et raskt blikk på et fotografi. Det er også liten tvil om at mange av oss tror på våre egne evner til å raskt evaluere personers egenskaper basert på ansiktstrekk, til tross for at neppe har slike evner. Olivola og Todorov fikk to store studier på dette temaet publisert i 2010. Deres hovedkonklusjon var at kjappe vurderinger basert på ansiktstrekk stort sett ikke er bedre enn tilfeldig gjetting. Den beste strategien i deres studier var å ta utgangspunkt i hvor hyppig en egenskap forekom i den relevant gruppen av personer (baseraten). Dette samsvarer med funnene til Kahneman og Tversky fra 1970-tallet om at vi er for opptatt av representativitet (hvor mye noe minner oss om noe annet) og for lite av baserater (underliggende frekvenser) i våre vurderinger. Vår overtro på å kunne lese menneskers indre egenskaper og evner basert på ytre trekk er i familie med svært utdatert forskning om sammenheng mellom evner og hodeskallens form (frenologi og kranologi). Mens vitenskapen på dette området har gått fremover, så har den jevne oppfatningen om egne evner til å lese andres ansikter stått mer stille.

En viktig grunn til at vi tror på våre evalueringer er at de i stor grad er lite kontrollerbare og selvopplyllende. En studie fra 2010 av Porter, Brinke og Gustaw viste, for eksempel, at man krevde mindre

bevis for å dømme en som så lite tillitsvekkende enn en som så mer tillitsvekkende ut. Det å ha et "babyface" synes å gi en fordel i rettsalen, men ikke på jobb-intervju.

Vi kan eller vil neppe stoppe å evaluere, og å bli evaluert av, andre personer ut fra ansiktstrekk. Det vi kan gjøre er å ta høyde for vår manglende evne på dette område. Dette innebærer at vi skaffer mer kunnskap om personene og faktisk bruker denne. Nyttig kunnskap kan skaffes gjennom tester, strukturerte intervjuer og gjennomgang av tidligere prestasjoner. Det finnes områder der vurderinger basert på magefølelse er bra. Ansettelse av personer i arbeidslivet, valg av politikere og domfellelser er definitivt ikke av dem.