

Fremtiden. Da Vinci kunne vide alt, i dag kan videnskabsfolk end ikke beherske deres eget fag, og vi evner ikke at træffe gode beslutninger, fordi kompleksiteten er for stor til, at vi kan fatte den.

Hurra for intelligensforbedringer



Af PETER NICOLAISEN

Vi har brug for meget højere intelligens, hvis vi skal træffe gode beslutninger om håndteringen af de komplicerede problemer, vi står over for. Heldigvis kommer vi i løbet af det næste tiår meget langt med først at forstå, dernæst at forbedre, hjernens funktionsmåde. I et evolutionsmæssigt perspektiv er der sammenhæng mellem de to forhold: alle arter har (for at kunne overleve) til alle tider håndteret de udfordringer, som de ofte selv skabte, ved at overskride deres egne grænser. For mange dyrearters vedkommende ved at søge nye habitater, for menneskearten ved at gøre det samme og desuden ved i alle sammenhænge og i bredeste forstand at udvikle egne rammevilkår.

Igennem det meste af sidste årtusinde kropseksternt, men med brillen, pacemakeren, kunstig befrugtning, genterapi i stigende grad også –internt. I løbet af de kommende tiår vil denne udvikling føre til hjerneintervention, herunder bl.a. massive intelligensforbedringer.

Min oplevelse er, at dårlige beslutninger i alle sammenhænge og på alle niveauer i samfundet efterhånden er det normale, ikke undtagelsen. Ikke (primært) som følge af manglende vilje og skjulte motiver, men pga. utilstrækkelighed, et mismatch mellem problemernes kompleksitetsniveau og beslutningstagernes utilstrækkelige ditto. Utilstrækkelige intelligens, om man vil.

Et eksempel er den første bankpakke. I forlængelse af, at et stort politisk flertal i oktober stod bag akuthjælp til danske finansinstitutioner i form af Bankpakke 1 forklarede ledende ministre, at det ikke havde været hensigten at hjælpe danske boligflexslånere, som i årevis havde gamblet med privatøkonomien i form af lavtforrentede korte flexlån, men som nu sad med stor risiko for privatøkonomisk kollaps. Men det var effekten. Husejere, som i årevis havde betalt ekstra til gengæld for sikkerhed i form af højreforrentede langfristede realkreditlån, følte sig til grin for deres egne penge.

Et andet eksempel er en undersøgelse blandt amerikanske læger omtalt i Harvard Business Review i januar 2006-nummeret viste, at ca. 15 % af lægers beslutninger er faktabaserede. De resterende 85 % baserer sig på forældet lærdom fra universitetstiden, etablerede og traditionsbårne, men aldrig beviste behandlingsmetoder, erfaringsopsamlede mønstre og sammenhænge mellem symptomer og behandling, behandlinger, som den enkelte læge tror på og er bedst til samt information fra horder af sælgere.

Bankpakkeoplevelsen efterlader mig med en fornemmelse af, at hverken nationale og internationale krisepakker tager udgangspunkt i en bred og grundlæggende forståelse af de (væsentligste) mekanismer, som skabte den økonomiske krise. På den ene side. På den anden, at pakkerne griber ind med en bagvedliggende intention om både at kurere noget sygt og katalysere en ønsket udvikling, men faktisk påvirker på en måde, som beslutningstagerne ikke har overblik over, og med en ikke ubetydelig risiko for, at den ønskede påvirkning vil udeblive eller måske endda være negativ.

Den bagvedliggende årsag til lavkvalitetsløsningerne er, mener jeg, at mens vores evne til at træffe beslutninger, dvs. identificere behovet for dem, indsamle relevante informationer, beskrive alternative muligheder og sluttelig vælge den mest hensigtsmæssige, er stort set uændret (vi er kun marginalt mere intelligente end vore forfædre), så er alle fire trin i beslutningsprocessen blevet meget mere indviklede.

Alligevel er vi fortsat med at træffe beslutninger og løse problemer på samme vis, som vi altid har gjort, nemlig ved at opbygge hierarkier og forvente, at autoritetspersoner oppe i disse systemer intellektuelt er i stand til at overskue og gennemføre beslutningsprocesser.

Det kan man forstå ved at tage en tur tilbage i tiden. Alt i alt havde der været så få fremskridt og opdagelser, at der i Middelalderen fandtes personer, som kendte og forstod dem alle. Leonardo da Vinci var en af dem. Man kan forestille sig ham som et slags omvandrende opslagsværk, til hvilket han selv tilbagevendende ydede væsentlige bidrag i mange forskellige sammenhænge.

Skulle man træffe en vigtig beslutning, kunne man med fordel rette henvendelse til Leonardo: han ville være i stand til at beskrive og forstå sammenhængen præcist, levere alle relevante informationer og perspektiver, og på den baggrund opstille de valgkriterier og -muligheder, som burde ligge til grund for beslutningen. Og det gjorde han: gennem hele sit voksenliv fungerede han som rådgiver for konger og fyrster, altså ved siden af, at han bl.a. designede krigsmaskiner og vandingsanlæg, udviklede menneskehedens forståelse af mekanik og den menneskelige anatomi og malede Mona Lisa.

Goethe (1749 – 1832) var også både kunstner og højtstående embedsmand. Han prøvede, men kunne langtfra følge med på alle fronter. I det hele taget var ekspertrollen på hans tid overtaget af fysikeren Newton og hans ligemænd inden for andre videnskabsdiscipliner. Disse eksperter kendte deres fag, kun det, men til gengæld hele faget. Det gør deres lige så dygtige kolleger i dag ikke! Prøv fx at spekulere på, hvor mange fysikere man ville skulle samle for at være sikker på at have hele dette fagområdes viden repræsenteret. Så eksperter, som dækker en hel videnskabsdisciplin, findes ikke i dag, simpelthen - og det er et pudsigt historisk faktum - fordi menneskehedens samlede viden og kunnen er vokset eksponentielt, og vi nu befinder os på den del af kurven, hvor væksten er eksplosiv.

Tilbage til dagens beslutningstagerproblem betyder det, at selv i en meget lille personlig, lokal eller virksomheds verden er de fleste beslutninger (for) komplekse: det er vanskeligt at lokalisere alle de personer, som besidder relevant viden eller interesse i en konkret sammenhæng. Skulle det lykkes, er det alligevel ofte svært at skabe klarhed over de mulige handlingsalternativer og tit helt uoverskueligt at have bare et nogenlunde klart billede af de forskellige alternativets mulige konsekvenser.

Hvad så? Overordnet må og vil konsekvensen være, at vil vi fremover styre vor egen udvikling, må vi i løbet af en relativt kort tidshorizont udvikle os som menneskehed, til arten Homo sapiens sapiens 2.0. Og det er faktisk det, vi er i gang med. For hjerne- og intelligensintervention er netop i kernen af arbejdet med at udvikle os selv, ændre vores menneskedefinition, udvikle os til en højerestående art. I den forstand er vi i gang med at udvikle og designe den næste Leonardo. Det er beroligende at tænke på, når man dagligt læser om global opvarmning og skatteborgerfinansierede bankpakker og på et personligt plan tilbagevendende sidder med fornemmelsen af at vælte læs og miste overblik.

Blot vil Leonardo II.0 denne gang formentlig ikke have den fulde indsigt - dertil vil tingene trods alt ændre sig for hurtigt - men han vil alene og/eller som en del af kollektive bevidstheder og intelligenser betragte små og selv efter vor tids målestok meget store og komplicerede problemstillinger som banale, og han vil kunne bidrage til at træffe gode beslutninger om deres

løsning.

I mellemtiden kan og bør man som beslutningstager sandsynliggøre, at man (og dem, man er ansvarlig for) bliver en del af udviklingen. Dels ved at ændre den måde, man træffer beslutninger på, herunder bl.a. at rydde op i alle de dele af processen, som bygger på forestillingen om, at enkeltpersoner har tilstrækkelig indsigt og/eller evne til at håndtere den forhåndenværende kompleksitet, dels ved at inddrage det her beskrevne fremtidsperspektiv.

Man kan indvende, at beslutningskvalitet, når talen er på en ny menneskedefinition, er et ubetydeligt forhold at slå ned på. Jeg har valgt det, fordi mange mennesker i denne sammenhæng allerede nu mærker konsekvenserne af den skitserede udvikling. Men selvfølgelig er bredere humanistiske og samfundsmæssige diskussioner af dette fremtidsperspektiv mindst ligeså vigtige. Jeg deltager gerne.

Peter Nicolaisen (f. 1964) er selvstændig ledelseskonsulent (www.lederskab.dk) og forfatter til bogen "Skab bedre beslutninger"(2006), Børsens Forlag.