

Styrken ved at tænke uden at tænke

Blink

Malcolm Gladwell

Oversat af Thomas Rydahl

Bindslev

INDLEDNING

Statuen der ikke så rigtig ud

I SEPTEMBER 1983 BLEV Paul Getty Museet i Californien kontaktet af kunsthandleren Gianfranco Becchina. Han var kommet i besiddelse af en marmorstatue, der kunne dateres tilbage til det sjette århundrede. Det var en såkaldt kuros – en skulptur af en nøgen, ung mand med sit venstre ben foran sig og armene ned langs siden. Der er kun fundet omkring 200 kuros'er i verden, og de fleste er slemt medtaget eller i småstykker og fundet på gravpladser eller i arkæologiske udgravninger. Men Becchinas kuros var perfekt. Den var omkring to meter høj – og havde et nærmest lysende skær omkring sig, der gjorde den helt forskellig fra andre oldtidsværker. Det var et ekstraordinært fund. Becchina havde sat prisen til lige under 65 mio. kr.

Getty var forsigtige. Museet fik lov til at låne kuros'en og gik i gang med en grundig undersøgelse. Havde den ligheder med andre kendte kuros'er? Svaret måtte være ja. Skulpturens stil mindede om Anavyssos-kuros'en på Athens Nationale Arkæologiske Museum, hvilket betød, at den passede med en bestemt tid og et bestemt sted.

Hvor og hvornår var statuen fundet? Ingen vidste det helt præcist, men Becchina gav Gettys juridiske afdeling en stak papirer, der dokumenterede dens seneste historie. Ifølge papirerne havde kuros'en siden 1930'erne været en del af en privat samling hos en schweizisk læge ved navn Lauffenberger – og han havde fået den af Roussos, en velkendt græsk kunsthandler.

Geologen Stanley Margolis fra University of California kom til museet og brugte to dage på at undersøge statuens overflade med et stereomikroskop. Han fjernede et stykke på størrelse med en terning lige under det højre knæ og analyserede det ved hjælp af et elektronmikroskop, en elektronmikrosonde, massespektrometri, røntgen-diffraktion og røntgen-fluorescens. Margolis konkluderede, at statuen var lavet af dolomitmarmor fra det gamle Cape Vathy-brud på øen Thasos, og overfladen på statuen var dækket af et tyndt lag calcit, hvilket var skelsættende, fordi, som Margolis sagde til Getty, dolomit kan kun blive til calcit i en proces, der tager hundreder, måske tusinder af år. Med andre ord – statuen var gammel. Den var ikke en dugfrisk efterligning.

Getty var tilfreds. Efter fjorten måneders undersøgelser blev de enige om at købe den. I efteråret 1986 blev den udstillet for første gang. Avisen New York Times dækkede begivenheden med en forsidehistorie. Et par måneder senere skrev Gettys antikvitetskurator, Marion True, til kunsttidsskriftet The Burlington Magazine en lang glødende fortælling om museets anskaffelse. "Rank uden ekstern støtte og med sine lukkede hænder solidt

anbragt på lårene udtrykker kuros'en den selvsikre vitalitet, der er karakteristisk for de bedste af hans brødre." True konkluderede triumferende: "Gud eller menneske, han kropsliggør hele den voksne, vestlige kunsts vibrende energi."

Men kuros'en havde et problem. Den så ikke rigtig ud. Den første der sagde det, var Federico Zeri, en italiensk kunsthistoriker, der sad i Gettys bestyrelse. Da Zeri i december 1983 blev taget med ned for at se kuros'en i museets konservatorværksted, kunne han ikke lade være med at stirre på skulpturens fingernegle. De virkede ikke rigtige. Men han kunne ikke forklare hvorfor. Den næste var Evelyn Harrison, der er en af verdens førende eksperter i græske skulpturer. Hun var i Los Angeles i andet ærinde og besøgte Getty lige inden museet gjorde aftalen med Becchina færdig. "Arthur Houghton, der var kurator, inviterede os med ned for at se den," husker Harrison. "Han hev et klæde af toppen af den og sagde 'Den er ikke vores endnu, men det bliver den om et par uger.' Og jeg sagde: 'Det er jeg ked af at høre.'" Hvad var det, Harrison så? Hun vidste det ikke. I det øjeblik, Houghton hev klædet af, fik Harrison bare en fornemmelse, en instinktiv følelse af, at der var noget galt.

Et par måneder senere inviterede Houghton også Thomas Hoving, den tidligere direktør for Metropolitan Museum of Modern Art i New York, med ned for at se statuen. Hoving lægger altid vægt på det første ord, der går gennem hans hoved, når han ser noget nyt, og han

glemmer ikke hvilket ord det var, da han så kurosen for første gang. "Det var 'frisk' – 'frisk,'" husker Hoving. Og "frisk" var ikke den mest oplagte reaktion på en totusind år gammel statue. Senere, da han tænkte tilbage på det øjeblik, fandt han ud af, hvorfor den tanke var dukket op. "Jeg havde været på udgravning på Sicilien, hvor vi fandt stumper og stykker af den slags. De kommer ikke op på den måde. Kuros'en så ud som om den var blevet dyppet i den allerbedste café latte fra Starbucks."

Hoving vendte sig mod Houghton. "Har du betalt for den her?"

Houghton virkede overrasket, husker Hoving.

"Hvis du har, så se om du kan få pengene tilbage," sagde Hoving. "Hvis du ikke har, så lad være."

Getty var ved at blive bekymret, de indkaldte til en konference om kuros'en i Grækenland. De pakkede statuen ind, fragtede den til Athen og inviterede landets førende skulptur-eksperter. Denne gang var forfærdelsens kor endnu højere.

På et tidspunkt stod Harrison ved siden af en mand ved navn George Despinis, der var leder af Akropolis Museet i Athen. Han kastede et blik på kuros'en og blev bleg. "Enhver, der har set en skulptur komme op af jorden," sagde han til hende, "kan se, at den ting aldrig har været i jorden." Lederen af Athens arkæologiske samfund, Georgios Dontas, så statuen og blev straks kold. "Da jeg så kuros'en første gang," sagde han, "føjte jeg det, som om der var et vindue mellem mig og værket." Dontas blev på konferencen efterfulgt af Angelos

Delivorrias, direktør for Benaki Museet i Athen. Han talte længe om modsætningen mellem skulpturens stil og det faktum, at det marmor, den var hugget i, kom fra Thasos. Så kom han til sagen. Hvorfor troede han, den var falsk? Fordi, fortalte han, da han første gang kiggede på den, følte han en bølge af "intuitiv afsky." Ved konferencens afslutning var mange af deltagerne enige om, at kuros'en på ingen måde var, hvad den gav sig ud for at være. Getty Museet med alle dets advokater og videnskabsfolk og måneders omhyggelig undersøgelse var kommet til én konklusion, og nogle af de førende eksperter i græsk kultur var – bare ved at se på statuen og mærke deres "intuitive afsky" – kommet til en anden. Hvem havde ret?

I lang tid var det ikke til at finde ud af. Kuros'en var genstand for kunsteksperternes skænderier på diverse kongresser. Men så, stykke for stykke, begyndte Gettys sag at falde fra hinanden. Brevene, som Gettys advokater havde brugt til at spore kuros'en tilbage til den schweiziske læge Lauffenberger, viste sig for eksempel at være falske. Et af brevene, der var dateret 1952, havde et postnummer, der ikke fandtes før 1972. Et andet brev, der var dateret 1955, henviste til en bankkonto, der ikke blev åbnet før 1963. Oprindeligt var konklusionen på de mange måneders research, at kuros'en fra Getty stilistisk var i slægt med kuros'en fra Anavyssos. Men også det blev der sat spørgsmålstegn ved: Jo mere eksperterne i græske skulpturer kiggede på den, jo mere begyndte de at se den som en forvirrende pastiche af alle mulige

forskellige stilarter fra forskellige steder og tidsperioder. Den unge mands slanke proportioner lignede dem fra Tenea kuros'en, der står på et museum i München, og hans stilfulde, bølgede hår mindede meget om det, der kunne ses på kuros'en på Metropolitan Museum i New York. Imidlertid var hans fødder, om noget, moderne. Det viste sig, at den kuros, den mindede mest om, var en mindre, fragmentarisk statue, der blev fundet af en britisk kunsthistoriker i Schweiz i 1990. De to statuer var skåret fra den samme slags marmor og formet på næsten samme måde. Men den schweiziske kuros kom ikke fra oldtidens Grækenland. Den kom fra en fupmagers værksted i Rom i de tidlige 1980ere. Og hvad med den videnskabelige analyse, der fastslog, at overfladen på kuros'en fra Getty kun kunne være ældet over hundreder eller tusinder af år? Nå ja, det viste sig at tingene ikke var helt så firkantede. Efter nøjere analyse konkluderede en anden geolog, at det var muligt at "modne" overfladen på en dolomitmarmorstatue på et par måneder ved at bruge rådne kartofler. I Gettys katalog er der et billede af kuros'en med teksten "Omkring 530 f.K. eller moderne forfalskning."

Da Federico Zeri og Evelyn Harrison og Thomas Ho-ving og Georgios Dontas – og alle de andre – så kuros'en og følte en "intuitiv afsky," havde de fuldkommen ret. På de to første sekunder – i et enkelt blink – var de i stand til at forstå mere om statuens essens end holdet på Getty var i stand til at forstå på fjorten måneder.

Blink er en bog om disse to første sekunder.

1. Kvik og økonomisk

Prøv at forestille dig, at du skal spille et meget simpelt hasardspil. Foran dig har du fire bunker kort – to røde og to blå. Med hvert kort kan du enten vinde en sum penge eller tabe en sum, og det er din opgave at vende kort fra bunkerne, et af gangen, så du vinder så meget som muligt. Men til at begynde med ved du ikke, at de røde kort er et minefelt. Gevinsten er høj, men når du taber på de røde kort, taber du meget. Faktisk kan du kun vinde ved at tage kort fra de blå bunker, der byder på en pæn og stabil indtægt af 300 kroners udbetalinger og beskedne tab. Spørgsmålet er: hvor lang tid vil det tage dig at regne det ud?

En gruppe forskere fra University of Iowa foretog dette eksperiment for nogle år siden, og de fandt ud af, at efter cirka 50 kort begynder de fleste af os at udvikle en fornemmelse af, hvad der foregår. Vi ved ikke, hvorfor vi foretrækker bunkerne med de blå kort, men vi er rimeligt sikre på, at de er det bedste bud. Efter at vi har vendt 80 kort, har de fleste af os regnet spillet ud og kan forklare, hvorfor de røde kort er en dårlig ide. Det er lige ud ad landevejen: Vi får nogle erfaringer, vi overvejer dem, vi udvikler en teori – og til sidst lægger vi to og to sammen. Det er sådan læring foregår.

Men forskerne fra Iowa gjorde også noget andet, og det er her, den sære del af eksperimentet begynder. De forbandt hver af de spillende med en maskine, der kunne måle aktiviteten i svedkirtlerne, der ligger under huden

i håndfladerne. Som de fleste af vores svedkirtler reagerer kirtlerne i håndfladen på stress og temperatur. Det er blandt andet derfor, vi får klamme hænder, når vi er nervøse. Forskerne fandt ud af, at spillerne fik stressreaktioner allerede efter 10 kort – altså 40 kort inden de var i stand til at give udtryk for deres fornemmelse af, at der var noget i vejen med de røde bunker. Og endnu vigtigere: Omkring det tidspunkt, hvor hænderne blev svedige, ændrede deres adfærd sig også. De begyndte at tage flere blå kort – og færre af de røde. Med andre ord havde spillerne regnet spillet ud FØR de opdagede, at de havde regnet spillet ud. De foretog de nødvendige justeringer, længe inden de var bevidste om, hvilke justeringer de skulle foretage.

Eksperimentet i Iowa er selvfølgelig ikke andet end et simpelt kortspil med en håndfuld deltagere og en stress-detektor. Men det giver samtidig et godt billede af, hvordan vores sind fungerer. Det var en situation, hvor indsatsen var stor, det hele gik hurtigt, og de deltagende skulle tage stilling til en masse ny og forvirrende information på kort tid. Hvad kan vi så lære af eksperimentet? At i sådan nogle øjeblikke bruger vores hjerne to meget forskellige strategier for at få hold på situationen. Den første er den strategi, vi kender bedst. Den bevidste. Vi tænker på det, vi har lært, og før eller siden kan vi komme med et svar. Det er en strategi, der er logisk og kommer frem til svarene – men den tager til gengæld også så lang tid som 80 kort. Den er langsom og informationskrævende. Men så er der også den anden strategi. Den er væsentligt hurtigere. Den kommer på banen allerede efter 10 kort, den er

overraskende kløgtig og forstår problemet med de røde bunker med det samme. Ulempen er dog – i hvert fald i starten – at det hele foregår under bevidsthedens overflade. Beskeder sendes gennem underligt indirekte kanaler så som svedkirtlerne i vores håndflader. Det er et system, hvor vores hjerne når frem til konklusioner uden umiddelbart at fortælle os, at den er nået frem til konklusioner.

Den anden strategi var den Evelyn Harrison, Thomas Hoving og de græske eksperter brugte. De sad ikke og vurderede hvert lille bitte stykke bevismateriale. De overvejede kun det, der kunne opfattes i et enkelt blik. De tænkte på den måde, som den kognitive psykolog Gerd Gigerenzer kalder Kvik og Økonomisk. De tog simpelthen et enkelt kik på statuen, en afdeling af hjernen gjorde alle udregningerne – og inden nogen form for bevidsthed kom i spil, *følte* de noget. Ligesom kortspillere, der pludselig følte sveden prikke i håndfladerne. For Thomas Hoving var det ordet "frisk," der dukkede op i hans hoved og virkede så underligt upassende. I Angelos Delivorrias' tilfælde var det en bølge af "intuitiv afsky." For Georgios Dontas var det følelsen af, at der var en glasplade mellem ham og værket. Vidste de, hvorfor de vidste det? Overhovedet ikke. De vidste det bare.

2. *Den interne computer*

Den del af hjernen, der drager konklusioner som denne, hedder det adaptive ubevidste, og studiet af denne slags

beslutningsprocesser er et af de vigtigste nye områder inden for psykologi. Det adaptive ubevidste må ikke forveksles med det ubevidste, som beskrevet hos Freud, der udmalede det som et mørkt, skummelt sted, fyldt med lyster, minder og fantasier, der var så forstyrrende, at vi ikke kunne forholde os bevidst til dem. Det nye begreb om det adaptive ubevidste er snarere tænkt som en slags gigantisk computer, der hurtigt og i al stilhed behandler mange af de data, vi har brug for, hvis vi skal fungere som mennesker. Når du kommer gående ned ad gaden og pludselig opdager, at en lastbil er på vej imod dig, har du så tid til at overveje alle dine valgmuligheder? Selvfølgelig ikke. Som art har mennesket kun overlevet i så lang tid, fordi vi har udviklet en anden slags beslutningsprocessor, der er i stand til lynhurtigt at bedømme en situation, baseret på meget få informationer. Som biologen Timothy D. Wilson skriver i sin bog *Strangers to Ourselves*: "Vores psyke fungerer mest effektivt, når den overlader en stor del af den mest sofistikerede tankevirksomhed til det ubevidste, ligesom et moderne fly er i stand til at flyve på autopilot med lidt eller ingen input fra den menneskelige, 'bevidste' pilot. Det adaptive ubevidste er mester i at forstå verden, i at advare mod farer, i at sætte mål og i at sætte handling i gang på en sofistikeret og effektiv måde."

Wilson siger, at vi skifter frem og tilbage mellem vores bevidste og ubevidste tankeformer, afhængig af situationen. Beslutningen om at invitere en kollega til middag er bevidst. Du tænker over det. Du beslutter, at det kunne

være sjovt. Du spørger ham eller hende. Den spontane beslutning om at diskutere med den samme kollega træffes ubevidst – af en anden del af hjernen og motiveret af en anden del af din personlighed.

Når vi møder en for første gang. Når vi har en job-samtale. Når vi reagerer på en ny idé. Når vi står over for at skulle træffe en beslutning hurtigt og under stress, bruger vi denne anden del af vores hjerne. Hvor lang tid tog det dig for eksempel at vurdere hvor god en underviser din professor var, da du gik på universitetet? En time? To timer? Et semester? Psykologen Nalini Ambady gav engang nogle studerende tre ti-sekunders videofilm med en lærer – hvor lyden var fjernet – og opdagede, at de studerende ikke havde nogen problemer med at bedømme, hvor effektiv læreren var. Ambady klippede filmen ned til fem sekunder – det gav samme bedømmelse. Faktisk var bedømmelserne bemærkelsesværdigt ensartede – selv da hun viste de studerende et filmklip på blot 2 sekunder. Herefter sammenlignede Ambady disse hurtige beslutninger om lærerens effektivitet med den bedømmelse, der var blevet givet af studerende, som havde haft professoren i et helt semester, og hun kunne konstatere, at også her var der stor lighed mellem besvarelserne. En person, der ser et 2 sekunders filmklip uden lyd – med en lærer, han eller hun aldrig har mødt, vil drage konklusioner om læreren, der er meget identiske med de konklusioner, der drages af en elev, der har fulgt lærerens undervisning i et år. Det er styrken ved vores adaptive ubevidste.

Du har måske gjort det samme, hvad enten du ved det eller ej, da du første gang stod med denne bog i hænderne. Hvor lang tid stod du med den? To sekunder? Og alligevel blev der, i løbet af det lille øjeblik, sammenstykket et indtryk, baseret på bogomslagets design, de associationer, du fik fra mit navn, og de første sætninger om kuros'en – et sandt virvar af tanker og billeder og et vist mål af forudindtagethed, der har formet din måde at læse dette afsnit på indtil videre. Er du ikke nysgerrig efter at finde ud af, hvad der skete på de to sekunder?

Jeg tror, vi er instinktivt mistænkelige over for den slags hurtig erkendelse. Vi lever i en verden, der forudsætter, at kvaliteten af en beslutning er direkte relateret til den tid og den indsats, det har krævet for at træffe den. Når læger står over for en svær diagnose, vil de tage flere prøver, og når vi er usikre på det, vi får at vide, beder vi om en andens mening om sagen. Og hvad er det lige vi siger til vores børn? Hastværk er lastværk. Stik en finger i jorden. Stop op og tænk. Sku ikke hunden på hårene. Vi tror, det altid er bedre at indsamle så megen information som muligt og bruge så lang tid som muligt på at overveje. Vi har faktisk kun tillid til bevidste beslutningsprocesser. Men der er øjeblikke, især under stressede forhold, hvor hastværk ikke er lastværk, hvor vores hurtige bedømmelser og første indtryk er vores bedste redskab til at forstå verden. Første mål for *Blink* er at overbevise dig om et simpelt faktum: Hurtige beslutninger kan være mindst lige så gode som forsigtige og velovervejede.

Men *Blink* er ikke bare en hyldest til styrken i et blik. Jeg er også interesseret i de situationer, hvor vores instinkter forråder os. Hvorfor købte Getty Museet for eksempel kuros'en, hvis den tydeligvis var falsk? Hvorfor oplevede ingen af Gettys eksperter en følelse af intuitiv afsky i løbet af de fjorten måneder, hvor de undersøgte skulpturen? Det er i virkeligheden det helt store spørgsmål – og svaret er, at deres følelser – af en eller flere grunde – blev forledt. Til dels fordi det videnskabelige materiale virkede så overbevisende. (Geologen Stanley Margolis var så overbevist af sine egne analyser, at han offentliggjorde en artikel om sine arbejdsmetoder i *Scientific American*.) Men hovedsageligt fordi Getty Museet desperat ønskede, at statuen var ægte. Det var et ungt museum, ivrig efter at opbygge en samling i verdensklasse – og kuros'en var så utrolig et fund, at museets eksperter blev blinde for deres instinkter. Kunsthistorikeren George Ortiz blev en gang spurgt af Ernst Langlotz, en af verdens førende eksperter inden for arkaiske skulpturer, om han ønskede at købe en bronzestatue. Ortiz tog hen for at se på statuen og blev mildest talt rystet: Den var, for ham at se, uden tvivl en forfalskning, fuld af modstridende og sjuskede elementer. Så hvorfor havde Langlotz, der vidste mere om græske statuer end nogen anden i verden, ladet sig narre? Ortiz forklarede det med, at Langlotz havde købt statuen som ung mand, og inden han tilegnede sig sin imponerende ekspertise. "Mit gæt er, at Langlotz forelskede sig i sin statue," sagde Ortiz, "for når du er ung, forelsker du dig lidt i dit første køb, og dette var måske

hans første forelskelse. På trods af sin utrolige viden og erfaring var han åbenbart ikke i stand til at stille spørgsmålstegn ved sin første antagelse.”

Forklaringen er ikke så langt ude, som den kunne lyde. Den berører noget fundamentalt i den måde, vi tænker på. Vores ubevidste er en stærk kraft. Men ikke ufejlbarlig. Det er jo ikke sådan, at vores interne computer altid går klart igennem – i det splitsekund, den forstår en situation og afkoder ”sandheden.” Den kan blive forledt eller distraheret eller nærmest sat ud af funktion. Vores instinktive reaktioner skal ofte konkurrere med alle mulige andre slags interesser, følelser og sanseindtryk. Så hvornår skal vi stole på vores instinkter, og hvornår skal vi være på vagt over for dem? Det er mit andet mål med *Blink* – at besvare dette spørgsmål. Når vores evne til hurtig erkendelse går i hårdknude, har det nogle meget konkrete og konsekvente årsager, der både kan identificeres og forstås. Det er muligt at lære hvornår man skal være lydhør, og hvornår man skal være på vagt over for den slagkraftige indbyggede computer.

Det tredje og vigtigste mål for denne bog er at overbevise dig om, at vores hurtige bedømmelser og første indtryk kan oplæres og kontrolleres. Jeg ved, det er svært at tro på. Harrison og Hoving og de andre kunsteksperter, der kiggede på kuros'en fra Getty, havde kraftige og sofistikerede reaktioner på statuen, men dukkede de ikke spontant op fra det ubevidste? Kan sådan en slags mystisk reaktion kontrolleres? Faktum er – at det kan den. Præcis lige som vi kan lære at tænke logisk, kan vi også

lære at optimere vores hurtige bedømmelser. I *Blink* vil du møde læger og generaler og trænere og møbeldesignere og musikere og skuespillere og bilforhandlere og et utal af andre, der alle er gode til det, de gør – og som kan takke deres kontinuerlige arbejde med at skabe, styre og træne deres ubevidste reaktioner for deres succes. Evnen til at få viden på de to første sekunder er ikke en gave, der skænkes til en udvalgt gruppe. Det er en evne, vi alle kan opdyrke.

3. *En anderledes og bedre verden*

Der findes masser af bøger, der behandler brede temaer om, hvordan verden analyseres på lang afstand. Dette er ikke en af dem. *Blink* er optaget af dagligdagens allermindste komponenter – indholdet og oprindelsen af de indtryk og konklusioner, der spontant dukker op, når vi møder et nyt menneske eller står over for en kompleks situation eller skal træffe et valg under stressede forhold. Når vi forsøger at forstå os selv og verden, tror jeg vi er alt for fokuserede på det store billede og alt for lidt fokuserede på de små glimt. Men hvad ville der ske, hvis vi tog vores instinkter alvorligt? Hvad nu, hvis vi holdt op med at spejle i kikkerten efter horisonten og begyndte at undersøge vores beslutningsprocesser og opførsel gennem det kraftigste mikroskop? Jeg tror, det ville ændre alt fra vores krige til produkterne på vores hylder og filmene vi ser. Men også hvordan vi træner vores politi,

hvordan vi rådgiver om parforhold, hvordan vi gennemfører jobinterview og så videre og så videre. Og hvis vi kombinerer alle disse små forandringer, ville resultatet blive en anderledes og bedre verden. Jeg tror – og håber at du også vil tro det, når du har læst bogen – at vi, for at få forståelse af os selv og verden, bliver nødt til anerkende, at der kan være lige så megen værdi i et enkelt blink med øjet som i måneders rationel analyse. "Jeg har altid regnet videnskabelige skøn for mere objektive end æstetiske bedømmelser," sagde Gettys antikvitetskurator Marion True – efter at sandheden om kuros'en kom frem. "Nu kan jeg se, at jeg tog fejl."