

# COOPERARE ȘI INCERTITUDINE

Copiat<sup>1</sup>

Conferențiar universitar dr. CĂTĂLIN ZAMFIR

Cooperarea reprezintă un proces prin care mai multe persoane, grupuri, instituții își organizează activitatea în vederea realizării unui obiectiv comun: Sunt incluse aici trei elemente fundamentale: *agenții* care participă la respectiva activitate, *obiectivul* asumat și *modalitatea* de atingere a acestuia.

Există mai mulți factori de care depinde o cooperare eficientă. Printre cei mai importanți se pot enumera gradul de *acceptare/interiorizare* de către fiecare participant a obiectivului de realizat prin activitatea comună și *motivația* participării și a performanței. Acești factori depind, în ultimă instanță, de *consens*: sunt de acord sau nu agenții participanți asupra obiectivului de realizat? Dar asupra modalității de acțiune? Lipsa de consens este responsabilă, în mare măsură, atât de gradul scăzut de interiorizare a obiectivului comun, cât și de o motivație insuficientă de a participa și de a obține performanțe în procesul cooperării. Construirea consensului reprezintă, deci, o condiție fundamentală a oricărui proces efectiv de cooperare. Este important, de aceea, să ne întrebăm care sunt factorii determinanți ai consensului. De regulă, consensul este analizat dintr-o *perspectivă obiectivă* — cea a structurii de interese. La această perspectivă trebuie adăugată, pentru a putea înțelege caracterul complex al realizării acestuia, și o *perspectivă cognitivă* — cunoștințele de care dispun agenții pentru definirea obiectivului comun și modalității de realizare a acestuia.

## 1. Structura de interese și consensul

Relația dintre interesele participanților și interesul care stă la baza activității comune (exprimat în obiectivul de realizat) este fundamentală pentru constituirea consensului. Mai întâi, este necesar să desprindem două categorii de interese particulare care intervin în procesul cooperării: *interese finale* și *interese laterale*.

*Interesele finale* se referă la relația dintre participanți și realizarea obiectivului comun. Orice cooperare presupune existența unui interes comun al tuturor participanților, exprimat în forma obiectivului de realizat, la care aderă toți participanții. Membrii unei întreprinderi au ca interes comun funcționarea rentabilă a respectivei întreprinderi; membrii unei societăți au ca interes comun menținerea independenței respectivei colectivități, dezvoltarea sa economică, politică, social culturală. Prin natura sa, interesul comun sintetizează interesele particulare ale tuturor membrilor colectivității, condiționează satisfacerea multora dintre acestea. Interesul comun care fundează cooperarea nu este, însă neproblematic. El are o natură mai complexă decât cea presupusă

---

<sup>1</sup> în Septimiu Chelcea (coordonator), *Psihosociologia cooperării și a întraajutorării umane*, București, Editura Militară, 1990

până nu de mult. Specialiștii au conceptualizat existența unui tip de situație, foarte frecvent întâlnit, în care interesul comun reprezintă mai mult o iluzie decât o realitate: situația în care participanții au interese antagonice sau, în limbajul teoriei jocurilor, jocuri cu „sumă nulă”, în care câștigul unei părți se face, inevitabil, pe seama pierderilor celorlalte părți.

În aceste situații, obiectivul comun reprezintă, mai degrabă, interesul unei părți, prezentat drept interes comun. Obiectivul creșterii eficienței economice a unei întreprinderi poate fi, în fapt, interesul conducerii, nu și al muncitorilor. Chiar atunci când există un interes comun, el are semnificații relativ diferite în raport cu interesele particulare ale participanților. Performanțele unei întreprinderi semnifică lucruri distincte pentru director și pentru muncitor. Pentru director ele exprimă o măsură directă a capacităților sale profesionale, fiind un criteriu important de apreciere a activității sale. Pentru un muncitor, performanța întreprinderii în care lucrează poate avea o semnificație mai indirectă: un sentiment de mândrie în calitate de membru al acesteia, eventual unele beneficii economice; în nici un caz, însă, capacitatea sa profesională nu poate fi judecată în raport cu un asemenea criteriu mult prea general. Pentru profesor, performanțele școlare ale elevilor săi au semnificații specifice: responsabilitatea morală și profesională de a forma tinerii, prestigiu profesional, eventuala promovare. Pentru elev, performanțele sale școlare au o semnificație relativ diferită: propria sa carieră profesională, formarea sa intelectuală, satisfacția familiei. Este, deci, evident că realizarea obiectivului comun are semnificații deosebite pentru diferiții participanți, afectează altfel interesele lor particulare. Din această perspectivă, putem înțelege mai bine faptul că gradul de interiorizare a obiectivului comun și nivelul motivației performanței pot fi înalt variabile.

*Interesele laterale* vizează semnificația pentru participanți a activității propriuzise, independent de obiectivul acesteia. Activitatea comună are efecte diferite asupra participanților: consum de timp, efort, dificultăți și satisfacții specifice. Pregătirea școlară înseamnă pentru un elev formarea sa umană și profesională, premisa pentru un anumit drum în viață; ea înseamnă, însă, totodată, efort continuu, sacrificarea timpului liber, înfruntarea dificultăților de înțelegere și asimilare a diferitelor discipline, emoțiile examenelor, recompensele și pedepsele familiei și școlii. Atitudinea sa față de pregătirea școlară este, deci, determinată nu numai de interesul său final de formare personală și profesională, dar și de modul variat în care activitatea sa școlară afectează „lateral” diferitele sale interese particulare. Celebrul paradox al acțiunii colective, formulat de Orison, se referă tocmai la acest aspect. Participarea la o activitate colectivă prezintă pentru fiecare, pe lângă beneficiile produse de reușită, și un anumit cost mai mare sau mai mic: consum de timp, energie, posibil chiar neplăceri, pericole. Fiecare poate fi interesat în succesul activității colective, dar cel mai bine ar fi ca acest lucru să se întâmple fără participarea sa.

O asemenea perspectivă a considerării relațiilor obiective dintre interesele comune și cele particulare poate aduce o mai bună înțelegere a procesului de cooperare, a atitudinilor participanților. Rămân însă și o mulțime de aspecte ale comportamentului de cooperare care nu pot fi explicate în acest context. Limita de principiu a acestei perspective constă în presupuziția tacită că structura de interese acționează direct asupra comportamentului participanților, exact așa cum forțele fizice acționează asupra corpurilor naturale. Ea acționează, de fapt, prin intermediul conștiinței, al cunoașterii. Orice proces de cooperare are loc într-un cadru mental, construct. Între situația obiectivă

în care are loc activitatea comună și activitatea propriu-zisă intervine *înțelegerea*, procesele cognitive, modul în care agenții definesc obiectivul de realizat și modalitatea de acțiune. Este necesar, de aceea, să luăm în considerare și modul în care procesele cognitive, prin ele însele, influențează cooperarea. Au vreo contribuție independentă procesele cognitive la cristalizarea consensului?

## 2. Cunoaștere și consens

Analiza proceselor cognitive evidențiază două probleme distincte pentru înțelegerea cooperării, *adecvarea* și *consensul*. Asupra adecvării nu vom insista aici, deși ea este foarte importantă: în ce măsură formularea obiectivului de realizat exprimă adecvat interesele comune efective? În ce măsură modalitatea de acțiune aleasă este cea mai bună de realizare a respectivului obiectiv? Problema consensului nu a fost, însă, abordată din perspectiva proceselor cognitive. Din acest motiv ne vom centra atenția asupra sa.

În analizele sociologice, pot fi invocate două modele distincte ale proceselor cognitive, ale raționalității: *modelul raționalității certe* și *modelul raționalității incerte*. *Modelul raționalității certe* este cel mai adesea implicat în analiza cooperării. El presupune că agenții dispun de o cunoaștere practic completă atât a situației obiective, cât și a posibilităților de acțiune. Ei fac calcule raționale bazate pe o cunoaștere quasi-completă și acționează în conformitate cu acestea. În funcție de presupuziția făcută asupra structurii de interese, găsim trei variante ale acestui model. În primul rând, *modelul interesului general*. Se presupune existența unui interes general, comun al agenților participanți. Dispunând de cunoștințele necesare, aceștia vor formula, în mod neproblematic, atât obiectivul de atins, cât și modalitatea cea mai bună de acțiune. Consensul va fi realizat, în acest caz, în mod automat. Având interese comune și comportându-se rațional, participanții vor ajunge, în mod firesc, la un consens deplin. În al doilea rând, *modelul negocierii*. Având interese particulare diferite și o înțelegere rațională certă a lor, participanții vor negocia între ei un obiectiv comun, în așa fel încât să fie satisfăcute cât mai mult posibil toate interesele particulare. Obiectivul de realizat și modalitatea de acțiune sunt, mai degrabă, rezultatul unui compromis negociat, acesta reprezentând cadrul consensual al acțiunii colective. În acest caz, consensul exprimă rezultatul formulării prin negociere a unui obiectiv comun. Și în perspectiva acestui model, consensul este neproblematic, el exprimând considerarea rațională a pluralității intereselor particulare, identificarea unui obiectiv acceptabil pentru toate părțile. În fine, cel de al treilea model este *modelul manipulării/coerciției*. Interesele participanților sunt antagonice. Nu există posibilitatea identificării nici a negocierii unui obiectiv mai mult sau mai puțin unanim acceptabil, care să exprime un interes comun. Obiectivul de realizat prin activitatea comună exprimă, în mod predominant, interesele unei părți și este impus fie prin manipulare cognitivă (iluzia interesului general), fie prin forță, prin coerciție.

După cum se poate observa, în modelul raționalității certe, procesele cognitive nu au o contribuție autonomă la înțelegerea cooperării și, în mod special, la realizarea consensului. Ele reprezintă mai mult un proces neproblematic, un mediu complet transparent, prin care structura de interese acționează asupra comportamentului de cooperare. Doar în varianta a treia, modelul manipulării/coerciției, procesele cognitive pot avea o contribuție autonomă: consensul se realizează în funcție de capacitatea de

manipulare, de mistificare cognitivă a participanților, încât aceștia să fie convinși că obiectivul de realizat exprimă un interes comun.

Modelul raționalității certe și al cooperării, bazat pe o asemenea raționalitate, este, indiscutabil, foarte util. El exprimă o situație oarecum ideală spre care sistemele sociale tind. Problema sa este, însă, că, cel mai adesea condiția unei cunoașteri quasi-complete pe care se fundează nu este îndeplinită. În condițiile în care agenții nu dispun de toate cunoștințele necesare pentru înțelegerea situației obiective în care acționează, comportamentul lor de cooperare nu primește o explicație satisfăcătoare de la modelul raționalității certe.

*Modelul raționalității în incertitudine* pornește de la presupuziția, mult mai realistă, că procesele cognitive ale agenților antrenați în cooperare sunt mereu limitate, incertitudinea reprezentând un parametru important a acestora, având influențe distincte asupra comportamentului. Incertitudinea generează, întotdeauna, un efort de cunoaștere. Acesta, însă, nu duce neapărat la o reducere completă a incertitudinii, agenții fiind nevoiți să ia decizii în condiții de cunoaștere parțială și posibil eronată. Cooperarea are loc într-un cadru cognitiv fragil și incert.

Înainte de a merge mai departe cu analiza este necesar să facem câteva precizări în legătură cu sensul conceptului de „incertitudine”. Să remarcăm că incertitudinea este relativă la o problemă oarecare. Ea se definește în două planuri distincte, dar complementare: a) *incompletitudinea*, lipsa cunoștințelor necesare pentru înțelegerea unei probleme și identificarea soluției și b) *fragilitatea* cunoștințelor pe care le deținem, gradul de încrederea/neîncredere în corectitudinea lor. De regulă, incertitudinea noastră în raport cu o problemă sau alta provine atât din incompletitudinea cunoștințelor pe care le deținem, cât și din relativa neîncredere pe care o avem în ele. În fine, să mai introducem o distincție pe care o vom utiliza în cadrul analizei noastre: *incertitudinea obiectivă* și *incertitudinea subiectivă*. Incertitudinea obiectivă poate fi definită ca o măsură a completitudinii și a adecvării efective a cunoștințelor noastre. Incertitudinea subiectivă reprezintă *percepția* pe care o avem asupra completitudinii și adecvării cunoștințelor noastre, *asumarea subiectivă* a gradului obiectiv de incertitudine.

Asumarea condiției de incertitudine ridică două probleme distincte pentru înțelegerea procesului cooperării: a) problema mecanismelor prin care se poate face față rațional situației de incertitudine, elaborând un cadru de bază al cooperării, care să întrunească consensul și b) problema efectelor incertitudinii ca atare, atât ca celei din procesul elaborării cadrului acțiunii, cât și a celei rămase după definitivarea acestuia (incertitudinea reziduală).

În legătură cu primul aspect, al mecanismelor luării deciziilor în condiții de incertitudine, în ultimul timp s-au dezvoltat trei tipuri distincte de paradigme. Prima este *paradigma deciziei probabiliste*. Mai ales o dată cu dezvoltarea conceptului de probabilitate subiectivă, s-au perfecționat tehnicile de a lua decizii raționale utilizând cunoștințe și informații fragile, incerte. Gândirea probabilistă reprezintă o modalitate de a înfrunta incertitudinea, de a o îmblânzi și a o integra într-un cadru rațional. Gândirea probabilistă reprezintă, însă, mai mult un model normativ, un instrument dezvoltat și de asimilat în practica decizională. Celelalte două paradigme încearcă să descrie mecanismele reale de decizie în condiții de incertitudine. La nivel individual, studiile de psihologie cognitivă au argumentat, pe larg, faptul, că subiecții, în situații complexe și incerte, nu utilizează nici modelele raționalității certe, nici gândirea probabilistă, ci o

serie de tehnici euristice specifice. Există, în momentul actual, o literatură destul de voluminoasă dedicată acestor tehnici. La nivelul grupurilor, caz care ne interesează aici, tema este relativ nouă. Sociologia nu a luat sistematic în considerare această situație: Putem, însă, găsi aici o paradigmă a negocierii, dezvoltată în special, de către interacționismul simbolic. Acest model se fundamentează pe concepția că grupurile sociale nu acționează în situații reale, obiective, ci în situații pe care ele însele le definesc. Definiția situațiilor nu are loc, însă printr-un proces rațional cert, ci printr-un proces de „negociere” a sensului. Se presupune că aceleași reguli ale negocierii sunt valabile atât în condițiile varietății intereselor, cât și ale varietății opiniilor, fapt care este însă discutabil. De regulă, această paradigmă implică, în final că membrii grupurilor se vor comporta ca și cum înțelegerea rezultată prin procesul de negociere ar fi absolut certă, identificând definiția pe care o dau ei situației cu situația reală. Cu alte cuvinte, se face presupuziția unui *realism naiv*. Uneori, desigur, acesta poate fi cazul. De cele mai multe ori, însă, agenții resimt incertitudinea și reacționează la ea. Problema mecanismelor cognitive, în condiții de incertitudine, mai ales la nivel social, nu este încă nici pe departe lămurită. Paradigmele discutate pe scurt mai sus nu sunt în mod cert satisfăcătoare, deși ele ar putea intra într-o înțelegere mai complexă a procesului. Se conturează, de aceea, necesitatea cristalizării unei a treia paradigme a constituirii, consensului în incertitudine. Cea de a doua problemă, cea a efectelor incertitudinii asupra cooperării, nu a fost deloc analizată în mod sistematic. Din acest motiv ne vom opri mai pe larg asupra ei.

Se poate considera că incertitudinea are următoarele efecte sistematice asupra cooperării:

a) *Gradul de interiorizare a obiectivelor variază invers în raport cu gradul de incertitudine cu privire la justificarea obiectivelor ca atare.* Dacă un participant are îndoieli cu privire la justificarea obiectivului activității colective, gradul de interiorizare al acestuia va fi relativ mai scăzut decât dacă ar considera că el este în mod cert justificat.

b) *Motivația efortului (a căutării soluției și a înfruntării dificultăților în procesul activității propriu-zise) variază invers proporțional în raport cu incertitudinea asupra justificării obiectivului și a adecvării modalității de acțiune alese.* Incertitudinea ridicată în legătură cu cadrul construit al cooperării are ca rezultate: scăderea inovativității (nu ești inovativ decât în raport cu problemele pe care crezi că merită să le soluționezi cu adevărat, iar nu în raport cu cele asupra justificării cărora ai îndoieli); scăderea voinței de a depăși dificultățile (când ai îndoieli asupra căii pe care mergi, voința de a înfrunta dificultățile este de așteptat să scadă); apar forme de „evadare” (participare limitată, pasivitate, mergând până la retragerea din cooperare, non-participare). În mod special, este perturbată relația dintre interesele personale și participare: costurile personale la o activitate cu rezultate incerte sunt mult mai greu de acceptat decât dacă este vorba de o activitate ale cărei rezultate sunt certe.

c) *Incertitudinea generează dissens.* În condiții de incertitudine, rezultatul cel mai probabil nu este consensul (acordul asupra obiectivului de realizat și a modalității de acțiune), ci, dimpotrivă, dissensul. Incertitudinea generează, în mod natural, o diversitate de opinii. Procesele cognitive sunt, în aceste condiții, divergente, iar nu convergente. De aici, o problemă majoră a incertitudinii: caracterul problematic al consensului. Crearea consensului reprezintă o sarcină importantă și dificil de realizat în condiții de incertitudine. Iar consensul nu poate fi realizat, în mod durabil, nici prin analiza rațională a cunoștințelor parțiale și incerte și nici prin negociere, ci prin *reducerea incertitudinii*.

d) *Incertitudinea generează atitudini diferite față de cooperare:* grade diferite de interiorizare a obiectivelor, motivații diferite de participare, performanțe diferite. Această relație este mediată de dissens. Am văzut că incertitudinea generează diferențe de opinii față de cadrele cooperării și, în consecință, și diferențe de atitudini. Mai mult, incertitudinea este variat distribuită în cadrul grupului. Unii agenți prezintă un grad mai ridicat de certitudine față de cadrul cognitiv al cooperării, alții un grad mai ridicat de incertitudine. Din aceste două motive, chiar dacă vom considera o identitate completă de interese a participanților, simplul fapt al incertitudinii este de natură a crea diferențe de atitudini față de cooperare, diferențe de participare la activitatea comună. Incertitudinea este responsabilă, totodată, de tensiuni și conflicte între agenți. Pe de o parte, incertitudinea stă la baza unor presiuni diferențiate în legătură cu continuarea activității comune (asociată cu o certitudine ridicată) sau de reluare a procesului de decizie în vederea redefinirii obiectivului sau a modalității de acțiune (asociată cu incertitudine ridicată). Pe de altă parte, datorită caracterului interdependent al activității, vor apărea tensiuni și conflicte între cei care își interiorizează ridicat obiectivul cooperării, cu o motivație accentuată, a performanței, și cei care interiorizează mai scăzut obiectivul comun, sunt mai puțin motivați de a obține performanțe ridicate.

După cum se poate observa, incertitudinea, prin ea însăși, reprezintă o condiție care influențează negativ cooperarea. Rezultă, totodată, că modelul de a face față incertitudinii este important pentru promovarea unei cooperări eficiente.

e) *Consensul micșorează efectele diferențiatore ale incertitudinii, iar dissensul le amplifică.* După cum am arătat, incertitudinea reprezintă un factor determinant al consensului/dissensului. La rândul său, acest factor influențează atât incertitudinea, cât și efectele sale. În primul rând, consensul tinde să reducă incertitudinea, iar dissensul, cel puțin într-o primă fază (asupra acestui aspect vom reveni), tinde să o crească. Aceasta este o influență directă. Există, însă, în al doilea rând, și o influență indirectă. Consensul omogenizează interiorizarea obiectivului și motivația performanței, atitudinea față de cadrul cognitiv al cooperării. Dimpotrivă, dissensul amplifică aceste diferențe, accentuând tensiunea și conflictul dintre agenți. Dacă un individ nu este de acord cu soluția adoptată, participarea sa la realizarea acelei soluții va fi scăzută. Conștient sau nu, va fi tentat să demonstreze, inclusiv prin comportamentul său, că respectiva soluție nu este adecvată. În fața dificultăților, în loc să fie creativ și să-și mobilizeze eforturile, va fi tentat să renunțe, acestea confirmând neîncrederea față de soluție. La limită, soluția cu care nu va fi de acord poate fi chiar „sabotată”. Din acest motiv, cooperarea pune nu numai problema reducerii ca atare a incertitudinii, dar și cea a creării consensului.

În condiții de incertitudine, consensul poate fi realizat pe două căi distincte, alternative:

- Asumarea incertitudinii și efortul de reducere sistematică a ei prin cunoaștere. În momentul în care reducerea incertitudinii atinge limitele sale, elaborarea unui *consens în incertitudine* (asumat ca fragil și, deci, provizoriu, realizat mai mult sub imperativul necesității de a acționa, dar menținându-se deschisă eventualitatea revizuirii) este posibilă doar atunci când vor fi acumulate noi cunoștințe. Un asemenea *consens în incertitudine* se poate realiza prin comunicare și, la limită, prin recurgerea la o serie de proceduri convenționale de adoptare a unor decizii consensuale în condiții de diversitate a punctelor de vedere, ca, de exemplu, *votul*;

• Delegarea autorității deciderii cadrului cooperării unei persoane sau organism. În virtutea competenței, experienței, informațiilor pe care aceasta/acesta le deține se presupune că decizia sa va fi certă sau, în orice caz, suficient de bună. Delegarea autorității, chiar dacă nu elimină incertitudinea, este considerată cel puțin ca având avantajul de a evita dissensul și dificultățile pe care acesta le generează în procesul cooperării. În fapt, delegarea autorității nu elimină, adesea, decât manifestările deschise ale dissensului (presiunile spre revenirea asupra deciziei, retragerea din cooperare), dissensul latent putând să se conserve, cu toate consecințele sale difuze (lipsa de motivație a performanței, în mod special).

Adoptarea primei căi de realizare a consensului în condiții de incertitudine, utilizarea unor tehnici de tip democratic au particularități distinctive. În acest context, *comunicarea* între agenții procesului de cooperare reprezintă instrumentul esențial.

### 3. Comunicare și consens

În literatura științifică s-a acordat o atenție redusă analizei comunicării în condiții de incertitudine și, în mod special, efectelor sale asupra, pe de o parte, incertitudinii, iar, pe de altă parte, asupra consensului/dissensului. Se pot formula următoarele efecte posibile ale procesului de comunicare asupra reducerii incertitudinii și a creării consensului în procesul cooperării:

a) Comunicarea difuzează informațiile și cunoștințele distribuite inegal în cadrul grupului, ceea ce are ca efect o îmbogățire a imaginii cognitive a fiecărui agent, precum și o creștere a omogenității colectivului. Creșterea omogenității imaginii colective conduce la creșterea consensului. Îmbogățirea imaginii cognitive nu duce, însă, neapărat, și la reducerea incertitudinii. Relația dintre cunoaștere și incertitudine nu este lineară. În general, sporirea cunoașterii are ca rezultat creșterea certitudinii. Sunt multe situații, însă, în care mai multe cunoștințe pot crește complexitatea imaginii cognitive, fără a spori și caracterul său structurat, în acest fel având loc creșterea, iar nu reducerea incertitudinii. Comunicarea nu produce cunoștințe noi, la nivelul ansamblului grupului, ci doar la nivelul agenților individuali, ai membrilor acestuia.

b) Comunicarea *verifică* cunoștințele existente. Prin comunicare, cunoștințele pe care fiecare le deține sunt confruntate cu cunoștințele celorlalți. O asemenea confruntare nu duce, neapărat, la stabilirea corectitudinii cunoștințelor. Faptul că mai multe persoane dau realității aceeași estimare nu înseamnă că aceasta este adevărat. Convergența opiniilor nu este o garanție a adevărului. Studiile întreprinse asupra deciziei colective sugerează însă, că o asemenea convergentă constituie un indice al adevărului: estimările consensuale au o probabilitate mai ridicată de a aproxima adevărul decât cele dissensuale. Confruntarea estimărilor are, deci, un efect complex asupra incertitudinii. Convergența estimărilor reduce incertitudinea obiectivă, dar și pe cea subiectivă. Poate efectul asupra acesteia din urmă este mult mai accentuat. Divergența de estimări, relevată în procesul comunicării, este, dimpotrivă, de natură să crească incertitudinea, cel puțin a celei subiective.

c) Efecte asupra consensului/dissensului. Comunicarea prin omogenizarea distribuției cunoștințelor în cadrul grupului, prin întărirea cunoștințelor similare și prin creșterea incertitudinii asupra cunoștințelor divergente conduce la un anumit consens.

Este, însă, posibil ca datorită diversității de estimări, pusă în evidență prin comunicare, consensul să nu fie realizat, rezultatul acesteia fiind, dimpotrivă, dissensul. Studiile de psihologie socială au scos în evidență existența unei tendințe spontane a grupurilor umane de a crea, prin comunicare, norme comune de estimare a realității, consensul deci, chiar într-o modalitate artificială. Experimentele lui Sherif și Asch sunt, în această privință, foarte cunoscute.

Analizând aceste trei categorii de efecte, putem trage concluzia că procesul comunicării reprezintă o modalitate esențială de reducere a incertitudinii și de realizare a consensului, ambele foarte necesare cooperării, dar că aceste efecte pozitive nu sunt garantate. Există condiții în care comunicarea nu duce la reducerea incertitudinii și la crearea consensului, ci, dimpotrivă, chiar la dissens.

În continuare, vor fi expuse rezultatele unor experimente asupra procesului de comunicare într-un moment esențial al cooperării — luarea deciziilor. Obiectivul acestor experimente a fost, în mod special, identificarea efectului comunicării asupra creării consensului și a dinamicii incertitudinii.

*Tipurile incertitudinii.* Procesul de comunicare și efectele sale depind, în mod special, de tipul de incertitudine. Se pot identifica două mari tipuri de incertitudine: *incertitudine reductibilă și incertitudine ireductibilă.*

Incetitudinea reductibilă reprezintă incertitudinea ce poate fi semnificativ redusă prin cunoaștere sau prin comunicare. Incertitudinea ireductibilă, dimpotrivă, este cea ale cărei șanse de reducere prin cercetare sau comunicare sunt slabe. În cazul comunicării, incertitudinea ireductibilă se caracterizează prin faptul că subiecții, căutând mai insistent în memoria lor, confruntându-și cunoștințele parțiale și incerte de care dispun, supunându-le unei analize raționale, pot ajunge la o aproximare mai bună a adevărului.

Pentru a analiza efectele comunicării în aceste două tipuri de incertitudine, am imaginat două variante de experimente:

Incetitudinea reductibilă: experimentul „geografie”. Subiecții au fost solicitați să rezolve câte 20 de probeme de geografie, asociate cu un grad relativ ridicat de incertitudine: li s-a prezentat o listă conținând 20 de orașe (de regulă, capitale ale unor țări mai mici și mai îndepărtate), fiind solicitați să indice țara din care fiecare oraș face parte. Punctajul maxim se obținea dacă se indica corect respectiva țară; dar se obținea un anumit punctaj și, dacă răspunsul aproxima oarecum adevărul — dacă se indica o țară *vecină* sau cel puțin două din același continent; dacă țara indicată nu se găsea nici măcar pe același continent cu țara în cauză, punctajul atribuit era negativ. Problemele de soluționat sunt de tipul celor cu răspuns cunoscut (pentru experimentatorul care stă cu atlasul în față), dar destul de incert pentru subiecți. Fiecare subiect are, însă, unele cunoștințe, unele amintiri mai mult sau mai puțin incerte. Printr-un efort de analiză a memoriei, dublat de comunicarea cu partenerii, subiecții pot da unele estimări mai mult sau mai puțin exacte.

Incetitudinea ireductibilă: experimentul „egalitate”. Subiecții au fost solicitați să contribuie la soluționarea unei probleme sociale simulate. Se presupune că ei fac parte dintr-un grup a cărei sarcină este să analizeze problema fixării proporțiilor dintre veniturile diferitelor categorii socio-profesionale. Pentru simplificare, ei sunt solicitați să analizeze relația dintre veniturile directorilor de întreprindere și veniturile medii ale muncitorilor, în vederea propunerii unui raport acceptabil pentru colectivitate. Li s-au prezentat 13 argumente distincte, dintre care unele vizau necesitatea unor diferențe relativ



ridicate (diferențele de venituri „stimulează performanțele în posturile de conducere, care sunt vitale pentru eficiența globală a întreprinderii”, „susțin autoritatea și prestigiul cadrelor de conducere” etc.), iar altele sugerau dimpotrivă necesitatea unor diferențe mici sau chiar a egalității („influențează negativ performanțele muncitorilor”, care „generează efecte sociale negative — diferențe sociale, tensiuni, ostilitate” etc.). Fiecare subiect trebuia să estimeze cât de important/neimportant, corect/incorect este fiecare argument, pe o scală de la 1 la 5. În final, era solicitat să propună un raport între aceste remunerații, pe care el îl consideră recomandabil. Este tipul de problemă cu răspuns necunoscut, atât pentru subiecți, cât și pentru experimentator. El se referă la efecte și la semnificații sociale, politice, umane și morale extrem de complexe, în legătură cu care am presupus că mai multă reflecție și comunicare nu pot duce la o reducere substanțială, a incertitudinii.

La fiecare dintre aceste experimente, într-o primă rundă, fiecare subiect, analizând problemele în mod independent, oferea o estimare — fie indica țara din care respectivul oraș crede că face parte, fie indica gradul de importanță, corectitudine al respectivului argument. Să notăm această estimare cu  $Di$  — decizia inițială. Într-o a doua etapă a experimentului, subiecții, formând grupuri de câte doi, discutau împreună problemele, își aduceau argumente reciproce și, pe baza acestui proces de comunicare, luau o nouă decizie —  $Df$ , decizia finală. În cazul experimentului „geografie” și al unor grupuri din experimentul „egalitate” („egalitate 1”), decizia finală era o *decizie comună*. Dacă subiecții nu reușeau să ajungă la o decizie comună, fiind totuși încurajați să ajungă la un consens, nu dădeau nici o estimare. În cazul altor grupuri din experimentul „egalitate” („egalitate 2”), după discuție, subiecții erau solicitați să dea fiecare o nouă estimare, similară sau nu cu a partenerului. Această diferență am introdus-o pentru a urmări efectele diferențiatore ale forțării consensului.

*Dinamica incertitudinii.* Simultan cu elaborarea deciziilor (inițiale și finale), subiecții au fost solicitați să indice, gradul lor de certitudine/incertitudine în raport cu respectivele decizii: cât de siguri/nesiguri sunt de corectitudinea estimărilor, deciziilor pe care le-au luat. Să notăm estimarea incertitudinii privitoare la deciziile inițiale cu  $Ii$  (incertitudinea inițială) și cu  $If$  estimarea incertitudinii privitoare la deciziile finale.  $Ii$  și  $If$  sunt indicatori ai incertitudinii subiective, asumate, nu ai incertitudinii obiective. Ei pot exprima sau nu corectitudinea efectivă a deciziilor în cauză. Raportul  $If/Ii$  ne dă *dinamica incertitudinii*. Dacă  $If < Ii$ , procesul de comunicare și de decizie comună a avut ca rezultat *reducerea, scăderea incertitudinii*; dacă  $If > Ii$  avem o *creștere a incertitudinii*; în fine, dacă  $If = Ii$  avem *conservarea incertitudinii*.

*Dinamica consensului.* Comparând deciziile pe care subiecții aparținând grupurilor de câte doi le-au luat inițial, obținem un indicator al *consensului/dissensului inițial* ( $Ci$ ). Dacă deciziile luate de către cei doi subiecți ce fac parte dintr-un grup de decizie sunt identice, avem un *consens inițial*. Dacă sunt diferite, avem un *dissens inițial*. În cazul experimentului „geografie” și „egalitate 1”, deciziile finale trebuiau să fie comune: se forța crearea consensului. În cazul experimentului „egalitate 2”, unde, după discuții, subiecții luau separat câte o decizie, mai avem și un *consens/dissens final* ( $Cf$ ).

#### 4. Efectul comunicării asupra calității deciziilor

Acest aspect poate fi determinat direct doar în cazul experimentului „geografie”, unde exista un răspuns corect clar, în raport cu care estimările subiecților pot fi evaluate. Datele prezentate în *Tabelul 1* confirmă o teză care a început să fie tot mai mult acceptată, și anume că decizia colectivă are mai multe șanse de a fi mai corectă decât decizia individuală. Prin trecerea de la prima estimare ( $D_i$ ) la estimarea comună ( $D_f$ ), realizată pe baza discuțiilor, într-un număr semnificativ mai mare de cazuri are loc o îmbunătățire a calității lor. Această observație este mai interesantă dacă luăm în considerare că datele se referă la comparația dintr-o decizia inițială *cea mai bună* și decizia finală. În raport cu decizia inițială mai slabă, decizia comună finală este, aproape în toate cazurile, mai bună. Să observăm, însă, în legătură cu acest fapt, două aspecte importante. În medie, îmbunătățirile calității estimărilor, prin trecerea de la decizia inițială la cea finală, deși semnificative, nu sunt spectaculoase. Atât câștigurile, cât și pierderile se plasează în jur de 6% din punctajul maxim posibil de obținut. Comunicarea

**Tabelul 1.** Comparație între decizia individuală inițială cea mai bună și decizia finală comună. Diferența este semnificativă la un nivel de probabilitate de ,001

$D_f > D_i$	$D_f < D_i$	$D_f = D_i$
76	42	7

nu generează informație cu totul nouă, deși ea poate, printr-o reflecție mai atentă, să identifice în memorie și o serie de cunoștințe care, inițial, nu au fost luate în considerare. De asemenea, prin confruntare, se poate produce o selecție mai bună între estimările alternative examinate, dar este posibil ca, prin comunicare, să se producă și o pierdere de informație și de precizie. După cum se observă, există suficient de multe cazuri (aproximativ o treime), în care decizia finală este mai slabă decât decizia inițială cea mai bună. Experimentul prezentat aduce, însă, în legătură cu această teză, o precizare interesantă: la nivelul performanțelor modeste, decizia comună nu mai este superioară celei mai bune decizii individuale (*Tabelul 2*).

**Tabelul 2.** Nivelul performanței și relația decizie inițială/decizie finală.

	$D_f > D_i$	$D_f < D_i$	$D_f = D_i$
Performanțe scăzute	18	22	3
Performanțe medii*	39	12	2
Performanțe ridicate**	19	8	2

\* Semnificativă diferența la un nivel de ,001

\*\* Semnificativă diferența la un nivel de ,05

S-ar putea, deci, presupune că atunci când nivelul de cunoaștere este scăzut, când cunoștințele sunt puține, fragile, incerte și, posibil, eronate, prin comunicare s-ar putea ca tendința de degradare a lor să fie mai puternică decât cea de perfecționare. Datele indică o

tendință ne semnificativă statistică că decizia inițială cea mai bună este superioară deciziei finale colective. Am putea, astfel, formula ipoteza că, în anumite condiții, probabil în care cunoașterea este extrem de fragilă și există multe cunoștințe eronate, comunicarea să ducă la performanțe cognitive inferioare celor individuale. Ipoteza ar urma, însă, să fie precizată și verificată.

Experimentul „egalitate 2”, deși nu oferă posibilitatea evaluării dinamicii calității deciziilor, neexistând nici un etalon pentru tipul de probleme utilizat, oferă, însă, altă posibilitate: de a determina dacă, prin discuții, sporește sau nu consensul. Subliniem că în acest experiment, spre deosebire de celelalte două, subiecții trebuiau, după discuție, să dea estimări individuale, care puteau sau nu să coincidă. Decizia finală nu era, deci, obligatoriu, o decizie comună. *Tabelul 3* oferă aceste date.

**Tabelul 3.** Evoluția raportului consens/dissens de la faza deciziei inițiale individuale la cea a deciziei finale, pe baza discuției.

	<i>Inițial</i>	<i>Final</i>
Consens	430 33%	800 61%
Dissens	886 67%	516 39%

După cum se observă, discuțiile, chiar și în condiții de incertitudine ireductibilă, au un efect important în crearea consensului. Dacă inițial estimările coincideau cam în aproximativ o treime din cazuri, după discuții ele coincid în aproape două treimi. Este, de asemenea, important de subliniat că, prin ea însăși, comunicarea nu duce la un consens total, ci mărește substanțial probabilitatea acestuia, fără a exclude însă și menținerea, într-un număr semnificativ de cazuri, unui dissens ireductibil. Cei care, la început, au dat aceleași estimări (consens inițial), au menținut consensul, în marea lor majoritate, și după discuții; din cei care, inițial, au prezentat un dissens, o parte a reușit să ajungă la consens, dar o fracțiune semnificativ mai mare a conservat dissensul (*Tabelul 4*). Diferența dintre cei care au evoluat de la dissens inițial la consens final și cei care au continuat să manifeste un dissens este semnificativă statistic la un nivel de probabilitate de ,05.

**Tabelul 4.** Evoluția spre consens/dissens final în raport cu consensul/dissensul inițial

	<i>Total</i>	<i>Consens final</i>	<i>Dissens final</i>
Consens inițial	430	386 90%	44 10%
Dissens inițial	886	414 47%	472 53%

*Dinamica incertitudinii* prezintă aspectul poate cel mai interesant al experimentelor noastre: ce se întâmplă cu incertitudinea percepută (subiectivă) prin

trecerea de la  $D_i$ , prin discuții, la  $D_f$ ? Tabelul 5, care ne prezintă rezultatele celor 3 experimente, oferă o imagine complexă a acestui proces.

**Tabelul 5.** Dinamica incertitudinii în funcție de tipurile de incertitudine și tipul de decizie finală

	<i>Incetitudinea</i>		
	<i>Scade</i>	<i>Crește</i>	<i>Constantă</i>
1.Incertitudine reductibilă/decizie colectivă – „geografie”*	153	46	5
2.Incertitudine ireductibilă/decizie colectivă – „egalitate 1”	53	54	7
3.Incertitudine ireductibilă/decizie finală individuală – „egalitate”**	50	32	12

\* Diferență statistic semnificativă la un nivel de semnificație de ,001.

\*\*Diferență semnificativă la un nivel de semnificație de ,05.

Se remarcă, din aceste date, câteva tendințe interesante:

- În condiții de incertitudine reductibilă (1), există o tendință puternică de scădere a incertitudinii percepute; ca urmare a discuțiilor și a luării, în final, unei decizii comune. În contrast, în cazul incertitudinii ireductibile, decizie comună (2), tendința de scădere a incertitudinii este aproximativ egală cu cea de creștere a ei. Aplicând testul  $\lambda_2$  pentru diferența dintre cele două eșantioane, valoarea statistică a diferenței este puternic semnificativă, la un nivel de semnificație de ,001. Putem spune că dinamica incertitudinii este diferită în cele două condiții – incertitudine reductibilă și incertitudine ireductibilă. În cel de-al doilea caz, incertitudine ireductibilă, prin comunicare și luarea unei decizii comune nu se poate produce o scădere a incertitudinii.

Interesant este faptul că în cel de-al treilea caz (3) – ireductibilă/decizii finale individuale, experiment „egalitate 2” – apare o tendință semnificativă (un nivel de semnificație de ,05) de scădere a incertitudinii; există, totuși, un număr important de cazuri în care incertitudinea se conservă sau chiar crește. Probabil că forțarea unei decizii comune în condiții de incertitudine ireductibilă este de natură a genera forțe orientate spre creșterea incertitudinii subiective, care compensează tendințele de scădere a incertitudinii datorate discuțiilor. În schimb, în cazul în care, după discuții nu este forțată o decizie comună, deși subiecții au fost solcitați ca, pe cât posibil, să ajungă la consens, tendința de scădere a incertitudinii este mai pronunțată. Între cele două cazuri de incertitudine ireductibilă, diferența produsă în dinamica incertitudinii de tipul decizie finală (colectivă/individuală) se plasează la nivelul de jos al acceptabilității: nivel de semnificație de ,10. Decizia colectivă duce la scăderea incertitudinii doar atunci când, prin discuții, s-a produs o omogenizare cognitivă suficientă, lucru mai probabil în condiții de incertitudine reductibilă decât în condiții de incertitudine ireductibilă Altfel, ea poate accentua incertitudinea.

## 5. Alți factori determinanți ai dinamicii incertitudinii

Ar trebui să invocăm, mai întâi, dinamica incertitudinii obiective, ca un factor determinant al incertitudinii subiective. Ne-am putea întreba dacă incertitudinea subiectivă este mai mică atunci când incertitudinea reală (cantitatea și calitatea efectivă a cunoștințelor disponibile) este mai mică. La o asemenea întrebare putem răspunde numai în cazul experimentului „geografie”, unde valoarea exactă a deciziilor este cunoscută. Dacă comparăm, de exemplu, subiecții din grupurile de câte doi, observăm că cei mai mulți dintre cei care au performanțe decizionale superioare (incertitudine obiectivă mai redusă) prezintă, totodată, și un grad de incertitudine subiectivă mai scăzut în raport cu partenerii lor cu performanțe decizionale mai scăzute (incertitudinea scade: 68; incertitudinea crește: 32; egală: 2, diferența semnificativă la un nivel de semnificație de ,001). Atunci când analizăm, însă, dinamica incertitudinii subiective, ca rezultat al discuțiilor, în funcție de dinamica calității deciziilor, această tendință formulată mai sus pare a fi doar parțială. Și atunci când decizia colectivă este mai bună decât cea inițială (incertitudinea obiectivă scade), dar și atunci când decizia colectivă este mai slabă decât

**Tabelul 6.** Dinamica incertitudinii în funcție de dinamica calității deciziei

	<i>Df &gt; Di</i>	<i>Df &lt; Di</i>
Incertitudinea Scade	73	25
Crește	28	16
Constantă	2	2
Nivelul semnificativ al diferențelor	,001	,05

cea inițială (incertitudinea obiectivă crește), incertitudinea subiectivă tinde să crească semnificativ. Între cele două cazuri nu există o diferență semnificativă în ceea ce privește dinamica incertitudinii.

Un alt factor care ar putea contribui la explicarea dinamicii incertitudinii este *consensul/dissensul inițial*. În legătură cu influența acestui factor pot fi formulate două ipoteze:

a) *Consensul inițial duce la scăderea incertitudinii ca rezultat al discuțiilor*. Justificarea teoretică a acestei ipoteze este următoarea: faptul că membrii grupului dau aceeași estimare face ca procesul comunicării să întărească reciproc respectiva estimare; în plus, probabilitatea conservării consensului inițial în decizia finală este mare.

b) *Dissensul inițial are un efect contradictoriu asupra dinamicii incertitudinii: pe de o parte, acționează în sensul creșterii sale, iar pe de altă parte, în sensul scăderii*. Prima tendință este mai ușor de înțeles. Luând contact cu estimări diferite, dacă individul își menține punctul de vedere, va avea incertitudini mai mari în legătură cu el; dacă și-l schimbă, argumentele pentru estimarea inițială pe care a dat-o rămân încă vii, crescând incertitudinea. Cea de a doua parte este mai puțin obișnuită trimitând la un mecanism mai complex, care a fost argumentat atât teoretic, cât și empiric în literatura de specialitate: căutând să-l convingă pe celălalt, căutând argumente, se convinge și pe sine; chiar în condiții de dissens final, fiecare parte poate fi mai certă decât inițial, va ieși cu estimarea inițială întărită. În cazul din urmă pot interveni mecanisme defensive al căror rezultat este

tocmai scăderea incertitudinii în raport cu propriul punct de vedere. Deci, în locul unei tendințe clare de creștere a incertitudinii, este mai probabil să găsim atât tendințe de creștere, cât și de scădere.

Datele experimentului „egalitate 2” confirmă aceste două ipoteze (Tabelul 7). În condițiile unui consens inițial, incertitudinea tinde să scadă o dată cu trecerea la decizia finală. În condițiile unui dissens inițial, există, de asemenea, o tendință, ne semnificativă însă statistic, de scădere a incertitudinii. Să analizăm în ce direcție evoluează dissensul inițial: o parte dintre subiecții care au manifestat dissens inițial vor evolua spre consens,

**Tabelul 7.** Dinamica incertitudinii în funcție de consensul/dissensul inițial

	<i>Incertitudinea</i>		
	<i>Scade</i>	<i>Crește</i>	<i>Nivel semn.</i>
Consens inițial	89	40	,001
Dissens inițial	176	167	N. S.

pe baza discuțiilor, o altă parte, spre dissens. Dinamica incertitudinii va fi determinată, evident, de consensul/dissensul final. Datele din Tabelul 8 ne indică faptul că dinamica

**Tabelul 8.** Dinamica incertitudinii în funcție de dissensul inițial și consensul/dissensul final („egalitate 2”)

	<i>Incertitudinea</i>		
	<i>Scade</i>	<i>Crește</i>	<i>Semnif. Dif.</i>
Dissens inițial/consens final	92	74	N.S.
Dissens inițial/dis. final	84	93	N.S.

incertitudinii este în sensul așteptării intuitive: consensul final tinde să accentueze scăderea incertitudinii, în timp ce dissensul final tinde să accentueze creșterea incertitudinii. Aceste tendințe sunt însă insuficient de accentuate pentru a fi semnificative statistic. Deși consensul tinde să scadă incertitudinea, dissensul inițial acționează în suficient de multe cazuri în sensul creșterii sale; și invers, deși menținerea dissensului duce în anumite cazuri la o creștere a incertitudinii, în aproape tot atâtea cazuri el duce la o scădere a acesteia. Consensul/dissensul final nu determină o variație semnificativă în dinamica incertitudinii în această situație.

O înțelegere mai bună a acestui proces ne-o permite analiza datelor oferite de experimentul „egalitate 1”, în care decizia finală era comună, deci consensul final era forțat. După cum se observă, în cazul consensului forțat, cum era de așteptat, consensul inițial duce la o scădere accentuată a incertitudinii, în timp ce dissensul inițial, deși discuția duce la consens, sporește incertitudinea semnificativ. În acest din urmă caz, consensul forțat este asociat cu o masivă incertitudine.

**Tabelul 9.** Influența consensului/dissensului inițial asupra dinamicii incertitudinii în condițiile deciziei comune forțate („egalitate 1”)

	<i>Incertitudinea</i>		
	<i>Scade</i>	<i>Crește</i>	<i>Semn. Dif.</i>
Consens inițial	178	66	,001
Dissens inițial	103	185	,001

**Tabelul 10.** Dinamica incertitudinii în cazul dissens inițial, consens final „natural” sau „forțat”

	<i>Incertitudinea</i>	
	<i>Scade</i>	<i>Crește</i>
Dis. iniț./consens final „natural”	92	74
Dis. iniț. /cons. final forțat	103	185

Dacă comparăm tabelele 9 și 7, observăm că între dinamica incertitudinii în condițiile consensului inițial nu există nici o diferență semnificativă. Interesant este, însă, să comparăm dinamica incertitudinii în cazul dissensului inițial, în varianta „normală”, „naturală” („egalitate 2”) și în varianta „forțată” („egalitate 1”). Se poate observa, cu ușurință, că consensul final forțat este asociat cu o creștere substanțială a incertitudinii; comparând cele două distribuții, ele sunt semnificativ diferite la un nivel de semnificație de ,001. Forțarea consensului creează un *consens incert*.

În fine, un ultim factor care ar putea influența dinamica incertitudinii este ceea ce se poate numi menținerea/schimbarea estimării de la decizia inițială la cea finală. Datele noastre susțin ipoteza intuitivă conform căreia menținerea estimării inițiale este asociată cu scăderea incertitudinii, în timp ce schimbarea estimării inițiale este asociată cu creșterea incertitudinii (Tabelul 11). Tendința aceasta este puternic semnificativă în cazul deciziei finale colective (consens forțat) și, deși în aceeași direcție, nesemnificativă statistic în cazul deciziei finale individuale.

**Tabelul 11.** Dinamica incertitudinii în funcție de menținerea/schimbarea estimării inițiale („egalitate 1”)

	<i>Incertitudinea</i>		
	<i>Scade</i>	<i>Crește</i>	<i>Nivel de semnificație</i>
Menține estimarea	224	123	,001
Schimbă estimarea	57	128	,001

În condițiile consensului forțat, menținerea/schimbarea estimării, cu alte cuvinte influența asupra deciziei finale comune, reprezintă un factor important în determinarea dinamicii incertitudinii. Interesantă este comparația dintre dinamica incertitudinii în cazul menținere/schimbare, în funcție de cele două tipuri de decizie finală — consensuală forțată sau liberă. Cei care își schimbă estimarea, în ambele cazuri, tind să crească incertitudinea. Dar în condițiile unei decizii comune forțate creșterea incertitudinii este

semnificativ mai accentuată decât în cazul unei decizii finale libere, în care consensul apare mai natural (*Tabelul 12*).

***Tabelul 12.*** Dinamica incertitudinii în cazul celor care își schimbă, în final, estimarea (decizia), în cazul consensului forțat („egalitate 1”) și în cel al consensului „natural” („egalitatea 2”). Diferența indusă de cele două tipuri de consens este semnificativă la un nivel de semnificație de ,001.

	<i>Incertitudinea</i>	
	<i>Scade</i>	<i>Crește</i>
Consens forțat	57	128
Consens natural	51	57

După cum se vede, consensul final este foarte important pentru scăderea incertitudinii, dar nu grăbit, realizat oarecum forțat, ci doar în măsura în care este rezultatul unui proces de apropiere a punctelor de vedere și de convingere prin discuție. În acest din urmă caz, schimbarea estimării nu duce la o creștere, ci, mai degrabă, la o staționare a incertitudinii.