CĂTĂLIN ZAMFIR

INCERTITUDINEA O PERSPECTIVĂ PSIHO-SOCIOLOGICĂ

1990/1995

CUPRINS

Introducere…….…… 9

PARTEA I — DECIZIE ŞI INCERTITUDINE 13
Capitolul 1 — Patru modele ale decizie……. 14
* Structura procesului decizonal…… 15
* Decizia certă într-o lume strict deterministă ……. 16
*Decizia certă de tip probabilist…….…… 18
*Decizia în incertitudine persistentă…….. 25
*Modelul cibernetic…… 27

Capitolul 2 — Incertitudinea în procesul decizional…….. 32
*Definiția incertitudinii…… ……. 32
*Incertitudine obiectivă şi incertitudine subiectivă……. ……... 33
*Incertitudine reductibilă şi incertitudine ireductibilă…… 39
*Incertitudine de fază şi incertitudine reziduală ……. 41
*Efectele incertitudinii……... ……. 43
*Procesul decizional şi dinamica incertitudinii…… 46

PARTEA a II-a — DECIZIA DE INCERTITUDINE PERSISTENTĂ: SUBIECT OMOGEN……. 52
Capitolul 3 — Strategii de decizie în incertitudine persistentă ***……. 53***
*Două tipuri de strategii…… 53
*Strategiile de decizie şi dinamica incertitudinii…….. 60
*Mecanisme de absorbție artificială a incertitudinii…….. 63

Capitolul 4 — Strategiile de decizie şi organizarea sistemului decident….. 70
*Structurile cognitive ale sistemelor decidente……. 70
*Dinamica sistemelor în funcție de strategia decizională adoptată…… 78
*Alegerea strategiei de decizie…….. 83

INTRODUCERE

Această carte încearcă să ofere un răspuns la una dintre dificultățile teoretice majore ale sociologiei actuale: lipsa unui model satisfăcător al raționalității. Realitatea social-umană este rezultatul activității umane, fiind deci fundată pe decizii. De modul în care oamenii iau decizii, de procesele raționale care stau la baza acestora depind într-o măsură semnificativă multe dintre particularitățile fenomenelor sociale şi umane.

Filosofia clasică a oferit un model de raționalitate fundat pe *presupoziția certitudinii.* Omul îşi formulează, mai întâi, în mod clar problema de rezolvat, identifică soluțiile posibile, le analizează luând în considerare toate semnificațiile acestora şi alege în final soluția cea mai bună. Acest model clasic de raționalitate este, în el însuşi, mai presus de orice critică. O singură rezervă se poate formula în legătură cu el, care este însă crucială. Un asemenea model este adecvat pentru descrierea comportamentului uman în condiții de completitudine a cunoştințelor. Situațiile reale de decizie, în marea lor majoritate, nu satisfac însă această condiție. Decidenților le lipsesc mereu unele dintre cunoştințele relevante pentru luarea deciziilor. Presupoziția tacită pe care modelul clasic al raționalității o făcea este că şi în această situație modelul raționalității certe se aplică, dar incomplet, imperfect. În consecință, comportamentul uman, individual şi colectiv, ar trebui să fie comportamentul unui asemenea decident rațional. În realitate însă el se dovedeşte a fi semnificativ diferit de aşteptările care decurg din acest model al raționalității.

Sociologia, ca ştiință a realității sociale, s-a putut constitui doar prin abandonarea modelului clasic al raționalității. Ea nu a pus însă în locul acestuia un alt model de raționalitate, ci a schimbat pur şi simplu unghiul de abordare. Cercetătorul şi-a propus să înregistreze cât mai exact faptele sociale, să le descrie amănunțit şi să încerce să le explice „prin alte fapte sociale". Într-o asemenea perspectivă, sociologia nu a mai avut nevoie să considere procesul decizional al actorilor sociali. Ea a făcut abstracție de faptul că omul gândeşte, cumpăneşte, ezită, decide, concentrându-şi atenția pe evidențierea determinismului obiectiv care leagă faptele sociale unele de celelalte. Comportamentul uman pare a fi determinat de o mulțime de factori obiectivi, iar nu de procesele raționale care au loc în capul autorului acestuia. Din acest motiv, sociologia a fost şi este încă în bună măsură o ştiință a realității sociale din care lipseşte omul în calitate de ființă conştientă care gândeşte şi ia decizii. Este, evident, o lipsă majoră care se face tot mai mult simțită în dezvoltarea

acestei discipline. Devine urgentă necesitatea unui model al raționalității capabil a explica şi prezice mai realist comportamentul decizional individual şi colectiv.

În ultimele decenii s-au produs o serie de acumulări de natură a modifica radical imaginea raționalității. În primul rând, dezvoltarea ciberneticii a pus în evidență un mecanism de soluționare a problemelor specific sistemelor deschise (biologice, tehnice, social-umane) alternativ în multe privințe modelului decizional.

În al doilea rând, s-au întreprins numeroase studii în sociologie şi psihologie asupra raționalității care caracterizează subiecții individuali şi colectivi reali. Studiile de psihologie cognitivă, tot mai numeroase în ultimii ani, abordează frontal modul în care indivizii elaborează estimări ale realității, produc teorii explicative, iau decizii în condiții de ridicată incertitudine. Poate cea mai importantă contribuție în această privință o reprezintă *teoria raționalității limitate* a lui H. A. Simon. Teza centrală a acestei teorii este că, în condițiile unei cunoaşteri limitate, tipică pentru situațiile curente în care indivizii, grupurile, organizațiile, colectivitățile acționează, strategiile de decizie sunt diferite de cele specifice unei cunoaşteri complete, la care modelul clasic de raționalitate se referă. Diferențele nu sunt de grad, ci calitative. Omul nu este o „ființă rațională", ci o „ființă care tinde spre raționalitate". H. A. Simon încearcă totodată să aplice teoria raționalității limitate la explicarea unor importante caracteristici ale organizării şi funcționării unor sisteme sociale. Diferitele discipline social-umane particulare (teorii ale personalității, psihologia reclamei, psihosociologia grupurilor sau sociologia organizațiilor, ca să enumăr câteva dintre ele), aflate în fața unor probleme concrete, au dezvoltat abordări mult mai diferențiate şi mai realiste ale proceselor raționale, tinzând să pună în evidență un cu totul alt tip de raționalitate decât cel clasic.

Un asemenea model nou de raționalitate nu este încă articulat într-o teorie coerentă. El se află în curs de constituire, putând fi găsit, fragmentar, în diferite abordări particulare. Specific acestui nou model este că îşi concentrează atenția asupra mecanismelor raționalității în condiții de cunoaştere limitată, de *incertitudine.* De altfel, „incertitudinea" este una dintre ideile cele mai interesante ale ştiinței şi filosofiei actuale.

Obiectivul acestei cărți îl constituie formularea unui model al raționalității (mai precis, al deciziei) în condiții de incertitudine variabilă şi explorarea implicațiilor sale pentru înțelegerea comportamentului uman, individual şi colectiv. Un asemenea model oferă posibilitatea înțelegerii multor caracteristici ale fenomenelor social-umane care s-au dovedit extrem de rezistente până acum la explicație.

Incertitudinea este o componentă structurală a vieții umane, interacționând cu celelalte componente ale acesteia. Ideea centrală a analizei propuse în această lucrare este că procesul de decizie, cu particularitățile sale determinate de condițiile în care are loc, reprezintă unul dintre factorii

determinanți ai vieții social-umane. El nu este nici singurul şi, poate, nici ce1 mai important factor determinant. Alături însă de alți factori determinanți, el aduce o contribuție independentă la explicarea realității social-umane.

În ultimă instanță, lucrarea încearcă să răspundă la întrebarea: ce aspecte, caracteristici, proprietăți ale fenomenelor sociale şi umane pot fi făcute inteligibile pornind de la analiza proceselor decizionale ?

Din acest obiectiv decurge o particularitate a cărții de față. De regulă, analizele sociologice sunt *teorii ale unui fenomen social dat.* Se porneşte de la un fenomen social - schimbare socială, mobilitate, întreprindere, oraş, devianță - care reprezintă un termen dat în experiența comună la care atât sociologul cât şi publicul se referă în permanență; cercetătorul caută să-l descrie cât mai amănunțit şi să-i evidențieze factorii care îl determină. Analiza prezentată aici va fi de cu totul alt tip. Efortul central este orientat spre formularea unui model teoretic al deciziei în condiții de incertitudine, din care vor fi derivate variate consecințe mai particulare în ceea ce priveşte comportamentul social-uman. De aici, caracterul accentuat constructiv-deductiv al analizei.

Pentru a marca acest caracter constructiv, cele mai importante enunțuri vor fi formulate ca *propoziții* distincte. Aceasta nu înseamnă că modelul prezentat are pretenția unei coerențe similare cu cea a unei teorii axiomatizate. Se încearcă doar a se schița o organizare logic-deductivă coerentă, evidențiindu-se modul în care din proprietățile abstracte ale procesului de decizie pot fi deduse particularități ale comportamentului individual şi colectiv.

Cartea este compusă din *patru părți.* În Partea I sunt analizate pe scurt principalele modele ale deciziei pe care le putem găsi în gândirea actuală, punctându-se trăsăturile lor distinctive şi condițiile în care sunt aplicabile. În restul cărții este dezvoltat unul dintre cele patru modele: *modelul deciziei în condiții de incertitudine persistentă.* Pentru a se facilita analiza, se va recurge la o creştere treptată a complexității. Astfel, Partea a II-a este dedicată dezvoltării acestui model în situația cea mai simplă: *omogenitatea cognitivă* - „un singur cap”. Este cazul, prin excelență, al individului uman în calitate de decident. Partea a III-a amplifică modelul introducând o condiție suplimentară: decizia în condițiile unei *eterogenități* cognitive, menținând însă, pentru simplificare, presupoziția *omogenității existențiale decident eterogen cognitiv, omogen existențial* („mai multe capete, acelaşi interes”). Este cazul proceselor decizionale propriu-zis sociale (decizii la nivel de grupuri sau chiar colectivități), presupunându-se însă o coincidență completă de interese. Partea a IV-a introduce o altă condiție, capabilă să facă modelul şi mai apropiat de situațiile sociale reale: *decidentul este eterogen atât cognitiv cât şi existențial* („mai multe capete, interese diferite”). Grupurile şi colectivitățiile umane sunt compuse nu numai din persoane diferite din punctul de vedere al cunoştințelor lor, dar şi existențial caracterizate prin împletirea intereselor comune cu interese diferite care pot merge până la antagonism.

Părțile II-IV prezintă deci o dezvoltare a modelului deciziei prin adăugarea unor condiții care îl fac din ce în ce mai concret, sporindu-i complexitatea. Aceste condiții (omogenitate/eterogenitate cognitivă, omogenitate/eterogenitate existențială) sunt de natură a influența într-o măsură semnificativă structura proceselor decizionale şi consecințele lor pentru dinamica proceselor social-umane din care ele reprezintă un element.

Lucrarea propune deci un model ipotetic abstract de raționalitate.

Cum poate fi însă el testat? Metoda pe care am ales-o este de a confrunta principalele propoziții şi consecințe ale modelului cu ceea ce s-a acumulat deja în diferite discipline sociale şi umane. O asemenea metodă este de natură a proba dacă variatele teorii şi fapte acumulate în diferite domenii particulare, care se referă la situații în care procese decizionale sunt implicate, concordă sau nu cu modelul nostru. În fiecare din Părțile II-IV este inclus câte un capitol care prezintă o asemenea tentativă de testare. Două mari întrebări domină aceste capitole: susțin aceste analize particulare predicțiile făcute de modelul nostru? sugerează modelul dezvoltat aici explicații mai generale şi mai profunde diferitelor teorii şi fapte particulare? Pentru a putea realiza o asemenea testare, teoriile invocate au trebuit să fie parțial traduse, reformulate în termenii acestui model. Apare aici însă o dificultate majoră: există mereu aspecte intraductibile dintr-un limbaj teoretic în altul. Nu trebuie ignorat nici pericolul ca prin traducere respectivele teorii şi fapte să fie distorsionate, proiectându-se artificial asupra lor sensuri care nu le sunt specifice. Pentru a evita un asemenea pericol, am încercat, cât a fost cu putință, să expun respectivele teorii în termenii lor originari, sugerând totodată traducerea lor în limbajul modelului de testat. Desigur, o asemenea modalitate de testare trebuie luată doar ca indicativă. Ea poate sugera doar că actuala orientare a disciplinelor sociale şi umane este convergentă cu modelul de raționalitate propus în această lucrare şi că, deci, acest model ar putea fi util în construirea unei noi înțelegeri a vieții social-umane.

Sarcina de a identifica în câmpul imens al disciplinelor social-umane acele teorii şi fapte care se referă, într-o modalitate sau alta, la procesul decizional, în condițiile variate presupuse de model este extrem de dificilă. În fapt, ceea ce este prezentat în această lucrare constituie dour un *eşantion,* ales mai mult sau mai puțin întâmplător, iar nu o analiză sitematică şi exhaustivă a literaturii de specialitate, care depăşeşte cu mult forțele unei singure persoane.

Partea I

DECIZIE ŞI INCERTITUDINE

„A treia dogmă a metafizicii neotradiționale ... este posibilitatea cunoaşterii certe. De la Descartes la Russell o temă centrală a filosofiei moderne a fost aceea de a elabora o metodă prin care certitudinea poate fi atinsă”.

PATRICK SUPPES (1984)

Mult timp s-a crezut că se ştie destul de bine cum formulează oamenii problemele existenței lor şi cum le găsesc soluții. Procesul de decizie părea a fi, după întemeierea încă acum 2500 ani a logicii, destul de clar în structura sa. În ultimile decenii această claritate s-a dovedit a fi superficială. Devenim tot mai mult conştienți că imaginea noastră despre ceea ce înseamnă comportament rațional reprezintă mai mult o iluzie decât o descriere adecvată a acestuia. Modificarea acestei imagini provine în primul rând din includerea în modelul deciziei raționale a conceptului de incertitudine.

Capitolul 1 trece în revistă patru modele ale procesului de decizie, în funcție tocmai de presupozițiile asupra incertitudinii.

Întreaga lucrare va fi dedicată însă unuia dintre aceste modele, pe care l-am numit *decizia în incertitudine persistentă*.

Capitolul 2 defineşte cadrul general al analizei, propunând o conceptualizare a incertitudinii, a rolului şi a dinamicii sale în procesul de decizie.

Capitolul I

PATRU MODELE ALE DECIZIEI

În teoria actuală a deciziei există o indistincție cronică între perspectiva normativă şi cea descriptivă. Abordarea normativă încearcă să formuleze strategii, reguli, norme pentru o decizie „rațională", corectă. Din punct de vedere practic, o asemenea abordare este de prim interes. Datorită rolului deciziilor în viața umană, întrebarea cea mai importantă este nu „cum se iau în mod real deciziile", ci „cum ar trebui procedat pentru a se ajunge la decizii cât mai bune". Abordarea descriptivă are ca obiectiv elaborarea unui model al funcționării reale a raționalității, indiferent de faptul dacă acesta este de natură a asigura sau nu elaborarea deciziilor celor mai bune. Dacă pentru acțiune perspectiva normativă este vitală, pentru ştiințele social-umane, care încearcă să descrie şi să explice comportamentul real, perspectiva descriptivă este crucială. Presupoziția tacită care stă la baza acestei indistincții este că ambele perspective se fundează pe acelaşi model de raționalitate. Din acest motiv, modelele normative sunt de regulă considerate a fi totodată şi descriptive, fiind utilizate în explicarea şi predicția comportamentului decizional real. În fapt, o asemenea presupoziție, după cum voi încerca să argumentez în cursul lucrării, nu este corectă.

Cunoştințele acumulate în prezent tind să indice faptul că există mai multe moduri distincte de raționalitate, în funcție de condițiile în care procesele raționale au loc. În mod special, cantitatea şi calitatea cunoştințelor disponibile impun modalități sensibil diferite de a fi rațional.

Este necesar de aceea să definim de la început ce se înțelege printr-un proces de decizie rațional. În mod curent se consideră că *un proces decizional este rațional dacă, utilizând o analiză logică a cunoştințelor relevante, ajunge la selectarea deciziei celei mai bune.* După cum se va vedea însă, o asemenea definiție, care la prima vedere este inatacabilă, cuprinde imprecizii fundamentale.

În acest capitol vor fi analizate patru modele ale raționalității procesului de decizie, dintre care primele două sunt tipic normative. Mai întâi este însă nevoie să ne facem o imagine asupra structurii procesului decizional: *elementele* sale componente şi *fazele* prin care o decizie este adoptată.

STRUCTURA PROCESULUI DECIZIONAL

Orice proces decizional presupune patru *elemente* componente: un *decident* (persoană, grup, organizație, colectivitate), *o problemă* de rezolvat, *soluția* la respectiva problemă, care urmează a fi identificată şi adoptată prin decizie, şi *activitatea* de realizare a respectivei decizii.

Se pot distinge 5 *faze* ale procesului decizional, dintre care primele 3 sunt faze *predecizionale* (vezi Graficul 1.1):

1. *Definirea problemei.* Orice proces decizional se fundează pe o decizie prealabilă: ce problemă trebuie rezolvată. De modul în care este definită problema de rezolvat depinde întregul proces decizional.

2. *Formularea soluțiilor alternative.* Problemele au de regulă mai multe soluții posibile, unele mai bune, altele mai puțin bune. Pentru a alege o soluție, decidentul trebuie să exploreze posibilul său de acțiune şi să identifice cât mai multe posibilități alternative. Uneori el de-abia reuşeşte să formuleze o soluție care pare a fi adecvată. Alteori el este capabil să formuleze mai multe soluții alternative între care trebuie să aleagă.

3. *Evaluarea şi ierarhizarea soluțiilor alternative.* Chiar dacă decidentul a reuşit să formuleze doar o singură soluție, înainte de a o adopta, el trebuie să o evalueze: să determine dacă ea rezolvă sau nu respectiva problemă, să identifice posibilele consecințe secundare ale ei. Dacă este în fața mai multor soluții alternative, el trebuie să le evalueze pentru a le putea ierarhiza într-o ordine a preferințelor, de la cea mai bună la cea mai slabă. Alegerea finală va fi făcută pe baza unei asemenea ierarhizări. Pentru evaluarea soluțiilor este nevoie de mai multe operații distincte:

a. Determinarea criteriilor de evaluare. Presupunem că am de soluționat următoarea problemă: „să ajung de acasă la gară”. Pentru aceasta am formulat trei soluții alternative între care urmează să aleg: să merg cu autobuzul, pe jos sau cu taxiul. În evaluarea lor este necesar să iau în considerare mai multe criterii: „timpul”, „costul”, „comoditatea” şi „atractivitatea”.

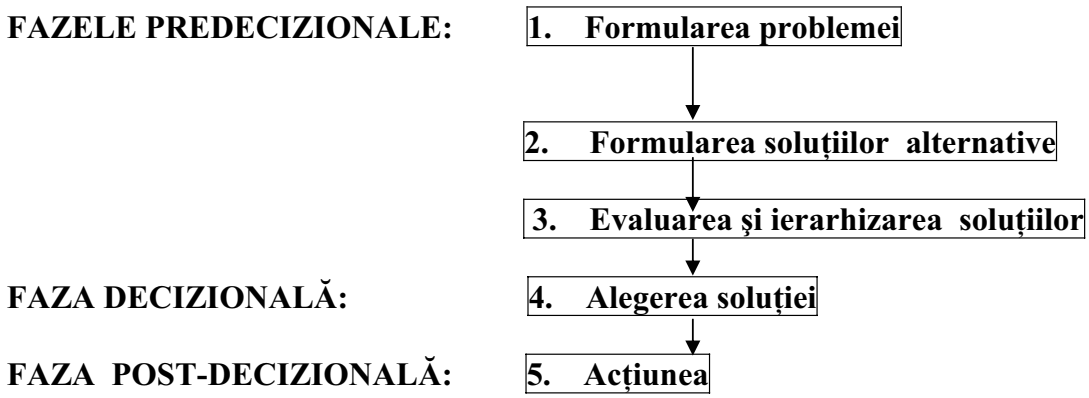
b. Ierarhizarea criteriilor: unele criterii sunt mai importante, altele mai puțin importante, având deci o pondere mai redusă în alegere. Pentru problema de mai sus, timpul ar putea fi extrem de important, în timp ce atractivitatea (frumusețea peisajului, de exemplu) mult mai puțin importantă. De asemenea, comoditatea poate fi crucială.

c. Evaluarea soluțiilor alternative din punctul de vedere al respectivelor criterii. „Taxiul” poate fi foarte bun din punctul de vedere al timpului şi comodității, dar dezavantajos din cel al costului. „Mersul pe jos” poate fi bun din punctul de vedere al costului şi atractivității, tolerabil din cel al timpului, dar inacceptabil în raport cu comoditatea (am foarte multe bagaje).

d. Ierarhizarea soluțiilor alternative. Pe baza evaluării soluțiilor respective, ele pot fi ierarhizate, formând o ordine de preferințe. Să presupunem în cazul nostru că aceasta ar fi: taxiul, autobuzul, mersul pe jos.

4. Faza decizională: alegerea unei soluții (decizia). Având o mulțime de soluții, ierarhizate din punctul de vedere al valorii lor, o voi selecta pe cea care pare a fi cea mai bună din punctul de vedere al multiplelor criterii luate în considerare.

5. *Faza post-decizională:* soluția aleasă (decizia) este transpusă în practică; se acționează în vederea rezolvării problemei de la care s-a plecat, prin utilizarea soluției alese.



Graficul 1.1.

În funcție de presupoziția făcută asupra certitudinii incertitudinii, pot fi desprinse 3 modele ale deciziei: *decizia certă într-o lume strict deterministă, decizia certă de tip probabilist* şi *decizia în condiții de incertitudine persistentă,* la care se poate adăuga un al patrulea model nedecizional - *modelul cibernetic.*

DECIZIA CERTĂ ÎNTR-O LUME STRICT DETERMINISTĂ

Acest model presupune că decidentul poate, la sfârşitul procesului decizional, să identifice soluția care este cu siguranță cea mai bună. Pentru aceasta este nevoie de două presupoziții, şi anume:

1. *Reductibilitatea completă a incertitudinii:* în procesul decizional, incertitudinea inițială cu privire la problema de soluționat, cât şi la soluțiile posibile este redusă complet, decidentul reuşind să identifice soluția cea mai bună. Această presupoziție se fundează, la rândul ei, pe trei presupoziții mai particulare:

a. Caracterul dat, neproblematic al formulării problemei. Problema care urmează a fi soluționată este dată în mod natural sau formularea ei este neproblematic corectă. Nu există nici o îndoială cu privire la corectitudinea formulării respectivei probleme şi nici cu privire la importanța soluționării ei.

b. Completitudinea listei de soluții alternative. Mulțimea soluțiilor posibile între care urmează a avea loc alegerea, chiar dacă nu este dată de la început odată cu problema, va fi definită exhaustiv înainte de decizie. Această presupoziție este esențială. Să presupunem o problemă X care are soluțiile posibile, x_1, x_2, x_3 şi x_4. O decizie rațională care selectează soluția cea mai bună trebuie să aleagă din *mulțimea completă a* soluțiilor posibile. Dacă decidentul nostru reuşeşte să formuleze numai primele 3 soluții posibile, ignorând-o pe cea de-a patra, nu mai există principial nici o garanție că va fi aleasă soluția cea mai bună: soluția neformulată nu are principial nici o şansă să fie aleasă, deşi ea are şansa de a fi „soluția cea mai bună.

c. Completitudinea evaluării soluțiilor alternative. Se presupune că subiectul deține toate criteriile de evaluare, ierarhizate clar în funcție de importanța lor; că el dispune sau poate obține toate cunoştințele teoretice şi empirice necesare evaluării soluțiilor şi că va fi deci capabil să le ierarhizeze într-o modalitate clară. Lipsa unor criterii sau cunoştințe suprimă automat garanția selectării soluției celei mai bune.

2. *Universul este strict determinist.* Prima persupoziție se referă la completitudinea cunoştințelor. Cea de-a doua este de ordin ontologic. Universul în care decidentul urmează a utiliza decizia este guvernat de legi stricte, fiind în consecință previzibil în mod absolut. Această presupoziție se referă la interacțiunea dintre decizie şi univers, valoarea diferitelor soluții depinde până la urmă de o mulțime de evenimente care urmează a fi prevăzute. Numai luându-se în considerare toate aceste evenimente se poate determina care soluție este cea mai bună. Să luăm cazul unui inginer agronom care trebuie să aleagă între două soiuri de grâu disponibile: *a* şi *b*. E1 ştie că soiul *a* este mai productiv, dar el cere, într-o anumită perioadă a creşterii sale (luna mai), umezeală abundentă. Soiul *b* este mai puțin productiv, dar nu are nevoie de o asemenea condiție. Alegerea soiului va depinde deci de previziunea condițiilor climaterice din luna mai din zona în care grâul urmează a fi semănat. Dacă luna mai va fi în mod sigur o lună cu ploi abundente, soiul *a* va fi cel mai bun. Dacă, dimpotrivă, această lună va fi secetoasă, soiul *b* va fi preferabil. Pentru o decizie certă în mod absolut, universul trebuie să fie principial complet predictibil.

Există situații în care se utilizează o variantă simplificată a procesului de decizie cert de acest tip. În loc de a se formula mai întâi toate soluțiile posibile, a se evalua fiecare în parte şi a se ierarhiza pentru a fi identificată soluția cea mai bună, se pot utiliza tehnici de formulare directă a soluției celei mai bune. Este cazul metodelor de programare lineară sau a metodei drumului critic. Să presupunem că trebuie să vizitez 10 oraşe. Problema mea este de a determina ordinea oraşelor de vizitat în aşa fel încât distanța parcursă să fie

cea mai scurtă. Există o mulțime de trasee posibile, diferite însă din punctul de vedere al lungimii lor. Ca să aleg traseul cel mai scurt pot utiliza două metode. Prima: să formulez toate traseele posibile şi să le ordonez în funcție de lungimea lor, lucru care s-ar putea dovedi foarte dificil dacă numărul oraşelor este suficient de mare. A doua: utilizând metoda drumului critic pot să identific direct traseul cel mai scurt, ignorând mulțimea celorlalte trasee posibile. Construirea directă a soluției celei mai bune nu este însă posibilă decât în anumite condiții bine precizate.

Acest model al deciziei certe asigură o raționalitate completă, decidentul fiind sigur că a ales soluția cea mai bună posibil. Să mai facem observația că, în acest model, orice problemă are pentru decident o singură soluție corectă, şi anume soluția cea mai bună pentru condițiile date, restul soluțiilor fiind inadecvate, incorecte.

DECIZIA CERTĂ DE TIP PROBABILIST

Teoriile actuale ale deciziei au abandonat ideea că procesul de decizie ar putea lucra cu certitudini absolute, asimilând ideea de *probabilitate.* De regulă, în calculul decizional nu lucrăm cu estimări absolut exacte, certe asupra lumii, ci cu estimări care sunt doar probabiliste. Este introdusă astfel *incertitudinea* ca o condiție inevitabilă a procesului decizional. Incertitudinea este de două tipuri, în funcție de sursele ei: *incertitudine ontologică* şi *incertitudine cognitivă.*

Incertitudinea ontologică. Modelul deciziei certe analizat mai înainte presupunea o lume strict deterministă, în care starea viitoare este complet determinată de starea actuală. În consecință, cel puțin la limită, stările lumii relevante pentru decizie sunt în principiu predictibile, dacă deținem cunoştințele necesare. Modelul laplacean al determinismului presupunea o lume de acest tip: strict deterministă şi previzibilă, în care probabilitatea are doar un sens pur subiectiv. Ştiința şi filosofia contemporană au abandonat complet o asemenea presupoziție. Lumea nu mai poate fi gândită ca fiind deterministă într-un asemenea sens strict. Stările viitoare ale lumii nu decurg cu necesitate implacabilă din stările actuale. Desigur, nu trăim nici într-o lume complet nedeterministă, aleatoare, în care din starea actuală poate decurge, în mod egal, orice stare viitoare. Lumea este guvernată de un determinism probabilist: evenimentele viitoare pot fi prezise, dar nu cu o certitudine absolută, ci în mod probabilist. Agronomul din exemplul dat mai înainte nu poate porni de la o predicție absolut certă asupra cantității de precipitații din luna mai a anului viitor, ci doar de la una probabilistă.

În cazul unei incertitudini ontologice, care ar putea fi desemnată mai bine prin termenul de *nedeterminare,* estimările pot fi, ca şi în cazul primului model, absolut certe, dar într-un sens probabilist. Calculul cu asemenea cunoştințe de tip probabilist ne va duce la selectarea nu a soluției care este cu

siguranță soluția cea mai bună, ci a soluției care are probabilitatea cea mai mare de a fi soluția cea mai bună. Într-o situație sau alta, desigur, soluția aleasă se va putea dovedi a fi mai proastă decât altele datorită jocului întâmplării. Cu toate acestea însă, alegerea ei a fost corectă, rațională în mod absolut, pentru că această soluție avea probabilitatea cea mai ridicată de a fi soluția cea mai bună. Chiar dacă în acest an luna mai a fost secetoasă, ca să reluăm exemplul nostru, şi producția dată de soiul *a* fost slabă, alegerea acestui soi a fost corectă pentru că probabilitatea ca luna mai în zona respectivă să fie ploioasă a fost semnificativ mai ridicată decât ca ea să fie o lună secetoasă. Raționalitatea în această situație nu garantează succesul în mod absolut; ea garantează doar probabilitatea cea mai ridicată de succes. Gândirea probabilistă reprezintă deci modalitatea de a fi rațional şi de a lua decizii certe într-o lume parțial nedeterministă.

În deciziile noastre, doar în mod excepțional lucrăm cu incertitudini ontologice. În situațiile curente, decidentul nu deține o cunoaştere completă, absolută, fapt care l-ar pune în situația de a lucra cu probabilități ontologice. În marea majoritate a cazurilor, cunoştințele noastre sunt incomplete, aproximative, nepermițându-ne, tocmai datorită acestei incompletitudini, decât predicții aproximative, probabiliste asupra stărilor viitoare ale universului. Chiar dacă universul ar fi strict determinist, cunoştințele noastre de la un moment dat nu ne permit să facem predicții absolute, ci probabiliste. Noi lucrăm în fapt cu incertitudini cognitive.

Incertitudinea cognitivă exprimă deci nu limite ontologice ale determinabilității, ci limitele pe care fragilitatea cunoştințelor noastre de la un moment dat ni le impune. Pe baza cunoştințelor sale limitate, care pot fi mereu îmbunătățite, decidentul *atribuie* probabilități de întâmplare diferitelor evenimente. În fapt, teoria actuală a deciziei probabiliste utilizează ceea ce curent este desemnat ca probabilități de tip bayesian şi care sunt probabilități subiective, estimări probabiliste ale subiecților, iar nu probabilități obiective (H. Raiffa, 1986). Indiferent dacă lumea, în mod real, este complet deterministă sau nu, capacitatea noastră de cunoaştere şi deci şi de predicție este, la un moment dat, limitată, motiv pentru care nu putem lucra decât cu probabilități. În fapt, distincția dintre probabilitatea ontologică şi cea cognitivă are o semnificație mai mult abstractă, teoretică, pentru că în procesul efectiv al deciziei lucrăm pur şi simplu cu probabilități, indiferent dacă ele sunt de natură ontologică sau cognitivă. Cel mai adesea, probabilitățile cu care lucrăm însă sunt de tip cognitiv. Şi, în principiu, nici nu avem de unde şti cât de apropiate sunt aceste probabilități de probabilitățile ontologice. Cea mai bună strategie este să presupunem că probabilitățile cu care lucrăm sunt de tip cognitiv, expresie a cunoştințelor noastre limitate, şi să încercăm să le îmbunătățim prin lărgirea cunoaşterii. Am insistat asupra acestui punct pentru a evita o posibilă confuzie în analizele de mai departe în legătură cu termenul de *incertitudine.* Probabilitatea este o estimare a incertitudinii, fie că aceasta este ontologică, ori cognitivă. Incertitudinea cognitivă este *reductibilă* prin

perfecționarea cunoştințelor noastre, tinzând să se apropie de incertitudinea ontologică, care este absolută. În această lucrare se va vorbi oarecum indistinct despre incertitudine, avându-se în vedere însă în mod special incertitudinea cognitivă, care caracterizează cele mai multe dintre procesele decizionale reale. Exemplul cu predicția cantității de precipitații din luna mai este relevant din acest punct de vedere. Probabil că există o limită absolută, ontologică de prevedere a fluctuației vremii; dar nu această limită caracterizează cunoştințele noastre actuale. Capacitatea noastră de a prevedea vremea, inclusiv de a atribui probabilități, este departe de acea limită absolută. Incertitudinile noastre cu privire la vreme sunt, în consecință, fundamental de origine cognitivă şi pot fi reduse prin perfecționarea cunoştințelor meteorologice.

Decizia pe bază de probabilități (fie ele de natură ontologică sau cognitivă), deşi asumă condiția de incertitudine, reprezintă tot cazul deciziei certe. Calculul decizional continuă să fie absolut riguros, doar că de această dată lucrează cu probabilități. Rezultatul său este tot cert, dar într-un sens probabilist. Atribuirea de probabilități reprezintă o modalitate de „îmblânzire" a incertitudinii, de absorbție a ei într-un calcul rațional cert. După ce probabilitățile au fost atribuite, indiferent prin ce metodă şi cât de sigură este o asemenea atribuire, decidentul lucrează cu ele în aceeaşi manieră ca în primul model. Calculul cu probabilități este tot atât de riguros ca şi calculul cu variabile strict deterministe. Din acest motiv, modelul deciziei probabiliste se fundează pe presupozițiile primului model (caracterul neproblematic al formulării problemei, completitudinea listei de soluții alternative şi completitudinea evaluării acestora), renunțând doar la presupoziția caracterului strict determinat al universului. În fapt, primul model ar putea fi considerat a fi mai mult un caz particular, limită al celui de-al doilea. Şi anume, cazul în care probabilitatea evenimentelor este egală cu 1. Din acest motiv, aceste două modele sunt adesea tratate ca un singur model. P. Suppes (1984) îl desemnează cu termenul de *model computațional,* subliniind prin aceasta ideea de „calcul" logico-matematic, iar J. Steinbruner (1976) îl denumeşte *model analitic,* având în vedere faptul că el se fundează pe o analiză logică, utilizând o mulțime de cunoştințe într-un calcul riguros. În această lucrare se va avea în vedere modelul mai general al deciziei certe, atât în varianta sa strict deterministă, cât şi în cea probabilistă, fiind desemnat prin termenul de *modelul clasic de decizie, model computational* sau *analitic.*

Există desigur unele deosebiri între cele două variante ale acestui model. În cazul primei variante, decizia este presupusă a fi corectă în sensul că ea este cu siguranță decizia cea mai bună posibil. În cazul modelului probabilist, în care incertitudinea este de proveniență strict ontologică, soluția aleasă este corectă în sensul că are probabilitatea obiectivă cea mai ridicată de a fi soluția cea mai bună, deşi datorită întâmplării ea s-ar putea dovedi a fi o soluție proastă. În cazul modelului probabilist în care incertitudinea este cognitivă, decizia luată este corectă în sensul că ea are, în virtutea cunoştințelor de care dispunem în momentul luării deciziei, probabilitatea cea

mai ridicată de a fi soluția cea mai bună. Acumularea de noi cunoştințe poate, desigur, duce la schimbarea deciziei. În acest sens, M. Malița şi C. Zidăroiu (1980) argumentau că obiectivul teoriei matematice a deciziei este asigurarea luării unei decizii „.consistente, coerente în raport cu cunoştințele pe care le avem la un moment dat", iar nu neapărat de a identifica soluția cea mai bună în mod efectiv.

Cum putem evalua modelul analitic sau computațional, indiferent dacă el este de tip strict determinist sau probabilist? Din punct de vedere normativ, el este înalt dezirabil, descriind situația de raționalitate absolută. Un decident, dacă vrea să fie înalt rațional, trebuie să tindă să folosească una dintre cele două variante ale acestui model, în funcție de tipul de cunoştințe de care dispune şi de presupozițiile pe care le face asupra universului în care decizia sa urmează să funcționeze. Acesta trebuie să aspire spre realizarea condițiilor în care acest model ar putea lucra. Modelul analitic reprezintă deci o stare limită de care decidentul încearcă să se apropie. El caută să-şi mărească cantitatea de cunoştințe astfel încât să fie capabil să se comporte în acord cu cerințele modelului. Este necesar însă să ne întrebăm dacă un asemenea model, dincolo de dezirabilitatea sa, este şi realist. Este el utilizabil neproblematic în condițiile reale ale deciziei? Oferă el o descriere realistă a comportamentului decizional? La aceste întrebări, răspunsul pare a fi mai mult negativ. Puterea descriptivă a modelului analitic este destul de redusă. În ultimul timp s-a acumulat o literatură bogată care ajunge invariabil la concluzia că acest model, chiar în cele mai sofisticate variante ale sale, nu reuşeşte să ofere o descriere satisfăcătoare a comportamentului decizional real. Astfel, trecând în revistă literatura acumulată până în acel moment, G. M. Becker şi C. G. McClintock (1967) conclud că modelul analitic nu poate să explice satisfăcător comportamentul la jocurile de noroc, caz tipic al unor decizii de tip probabilist relativ simplu. Limitele explicative ale acestui model de decizie nu se datoresc cel mai adesea necunoaşterii de către decidenții reali a tehnicilor recomandate, ci mai mult faptului că presupozițiile pe care el se fundează nu corespund condițiilor reale ale deciziei. Iată câteva dintre cele mai importante limite ale aplicabilității modelului analitic sau computațional.

În primul rând, se pune o problemă de complexitate. Modelul analitic presupune adesea un proces de prelucrare a informației atât de sofisticat, încât ar fi absurd să presupunem că el poate fi utilizat de către decidenții reali (J. D. Steinbruner, 1976). Capacitatea mentală naturală a persoanei umane (capacitatea de receptare a informației, de memorare şi rememorare, de prelucrare) este limitată. De aici, o concluzie esențială: un model realist al raționalității umane trebuie să ia în considerare particularitățile psihologice ale subiectului. În acest sens, P. Suppes (1984) conclude: „Orice concept interesant al raționalității comportamentului uman trebuie să fie racordat la estimarea psihologică a puterilor şi limitelor aparatului nostru perceptiv şi mental. Probleme legate de atenție şi selecție nu există pentru un Dumnezeu omniscient sau chiar pentru un computer ale cărui imputuri sunt deja

schematizate într-un mod înalt definit" (p. 213). Nu este întâmplătoare, din acest motiv, dezvoltarea rapidă în ultimii ani a psihologiei cognitive. Mai mult. Procesele cognitive intuitive, caracteristice decidenților reali, nu mai sunt privite ca exerciții de cunoaştere primitive în raport cu cele ale calculatorului, întruchiparea perfectă a raționalității computaționale, ci dimpotrivă. Calculatorul are de învățat de la om. Se cristalizează tot mai clar ideea că oamenii utilizează în mod real tehnici de gândire diferite de cele prescrise de modelul computațional, capabile a oferi adesea soluții adecvate la probleme cu un grad de complexitate care depăşeşte cu mult posibilitățile raționalității de tip clasic. Această schimbare de atitudine o găsim exprimată în cele mai diferite feluri. P. Suppes, în lucrarea citată, remarcă faptul că exigențele modelului clasic de raționalitate pot fi satisfăcute perfect de idioți cognitiv şi moral. F. Vandamme (1987) sugerează o distincție între *comportamentul inteligent* al omului, fundat pe intuiție şi aproximare, şi *comportamentul non-inteligent* al calculatorului care raționează mecanic şi non-creativ. În fapt, decidentul uman se găseşte într-o cu totul altă situație decât cea presupusă de teoria raționalității clasice, lucru consemnat cu claritate de H. A. Simon (1957) în celebrul său principiu al *raționalității limitate:* „Capacitatea minții umane de a formula şi soluționa probleme complexe este foarte mică în comparație cu dimensiunile problemelor a căror soluționare ar fi cerută de un comportament rațional obiectiv în lumea reală sau chiar de o aproximare rezonabilă a unei asemenea raționalități obiective" (p. 198).

O a doua limită: modelul analitic se fundează pe presupoziția *integrabilității logice a cunoştințelor.* Conform acestei presupoziții, cunoştințele, aşa cum există ele la un moment dat, indiferent de completitudinea şi de gradul lor de incertitudine, sunt integrabile într-un calcul rațional riguros. În termeni mai generali, se presupune caracterul cumulativ neproblematic al cunoştințelor. Pentru a fi utilizate într-un calcul rațional, cunoştințele de care decidentul dispune la un moment dat trebuie să prezinte însă o coerență interioară pe care rațiunea să o scoată în evidență. În fapt, cunoştințele incerte şi parțiale de care decidentul dispune nu formează neapărat o structură coerentă naturală. Unele cunoştințe sunt „izolate", fiind imposibil de determinat în ce raporturi se află față de altele; există de asemenea contradicții între diferitele cunoştințe. Dacă, din punctul de vedere al unor cunoştințe, o soluție ar putea, avea şanse să fie soluția cea mai bună, din perspectiva altora respectiva soluție poate apărea ca insatisfăcătoare. Calculul rațional nu are capacitatea de a armoniza cunoştințele care ele însele nu au o coerență intrinsecă. Nu putem deci accepta ca neproblematică presupoziția că o imagine cognitivă incompletă şi incertă este coerentă logic, lipsită de contradicții. Acelaşi lucru este valabil şi în legătură cu integrarea noilor cunoştințe. Din acest punct de vedere, J. D. Steinbruner (1976) formula următoarea presupoziție pe care modelul analitic se fundează: *presupoziția senzitivității la informația pertinentă.* Se consideră că noile cunoştințe pot fi cumulate neproblematic cu cunoştințele deja existente, decidentul realizând

mereu un proces de actualizare a calculului, prin integrarea noilor cunoştinte. Acestea nu sunt însă neapărat integrabile în vechea imagine cognitivă, făcând-o mai exactă şi mai coerentă, ci pot crea adesea mai multă incoerenţă. Metodele analitice clasice sunt aplicabile la o imagine cognitivă care, deşi incompletă şi incertă, este coerentă logic, Altfel, ele sunt inoperante. Dificultatea care apare în aceste condiţii nu stă în calculul propriu-zis, ci în configuraţia cunoştinţelor care urmează a fi luate în calcul. Presupoziţia integrabilităţii logice a cunoştinţelor actuale şi potenţiale stă la baza unui postulat fundamental al modelului clasic al rationalităţii *decidentul are capacitatea de a identifica deciziile cele mai bune la nivelul cunoştinţelor de care dispune la un moment dat.* În finalul fiecărei secvenţe decizionale, decidentul poate afirma: aceasta este în mod cert decizia cea mai bună pe care o puteam lua la nivelul cunoştinţelor de care dispun. Or, aşa cum se va argumenta în continuare, tocmai o asemenea presupoziţie este înalt discutabilă.

În fine, presupoziţiile mai particulare ale modelului analitic cu privire la fazele procesului de decizie apar a fi, la o analiză mai atentă, nerealiste.

1. *Problema de soluţionat prin decizie nu este dată, ci este ea însăşi incertă.* Teoria deciziei certe presupunea ca neproblematică atât formularea problemei de soluţionat, cât şi importanţa acesteia în raport cu alte probleme. În procesele decizionale reale însă, atât formularea problemei cât şi importanţa asociată soluţionării ei sunt deschise, supuse mereu revizuirii. Să presupunem că la directorul unei întreprinderi vine şeful unei secţii cu următoarea problemă există în respectiva secţie un grad intolerabil de indisciplină şi de lipsă de respect pentru autoritate; în consecinţă este necesar să se ia măsuri de redresare a disciplinei. Dacă directorul nostru nu este un „computer idiot”, el nu va lua formularea primită a respectivei probleme ca fiind dată, ci va încerca să o examineze el însusi, punându-şi întrebări de tipul: este respectiva problemă reală? este ea corect formulată? este ea o problemă cu adevărat importantă în raport cu celelalte probleme ale secţiei în cauză? E1 s-ar putea întreba, de pildă, dacă nu cumva însăşi formularea ei nu este corectă: este vorba de o indisciplină provenită din lipsa de motivaţie şi responsabilitate a muncitorilor, aşa cum i s-a sugerat, sau stilul de conducere incompetent şi agresiv al şefului de secţie generează, ca reacţie, insubordonare, tensiuni, conflicte şi, de asemenea, tinde să fie asociat cu o percepţie distorsionată a realităţii? După cum se poate observa, cele două formulări sunt radical diferite. În fapt ele se referă la probleme diferite, cerând soluţii diferite. Şi chiar dacă acceptă formularea problemei, directorul s-ar putea întreba dacă ea este atât de importantă încât să intre în centrul atenţiei în respectivul moment, sau există probleme mult mai importante. De pildă, el ar putea conclude că, deşi reală, importanţa ei este exagerată, şeful de secţie dorind să mascheze şi să justifice prin ridicarea ei deficienţele de organizare provenite din lipsa sa de competenţă. Este deci evident că directorul nostru nu va lua ca dată formularea problemei oferite. Înainte de a trece la soluţionarea ei, el va trebui *să decidă*

asupra problemei însăşi. Datorită cunoştinţelor sale limitate asupra situaţiei din respectiva secţie, cât şi a presiunii timpului, el poate însă să accepte provizoriu formularea oferită deşi are multe incertitudini asupra ei.

2. *Completitudinea listei soluţiilor alternative.* Modelul analitic al deciziei presupune în mod obligatoriu faptul că alegerea are loc pe baza unei liste *complete* de soluţii alternative (M. Malița şi C. Zidăroiu, 1980). Oricât de laborios ar fi calculul valorii diferitelor alternative, ierarhia obţinută se poate prăbuşi complet în momentul în care este formulată o nouă alternativă care nu a intrat în calcul sau chiar la gândul că ar putea să mai existe o asemenea alternativă. În cazul deciziilor reale, doar în mod excepţional se poate presupune că lista soluţiilor posibile de care decidentul dispune este completă.

3. *Completitudinea evaluării soluţiilor alternative* reprezintă o altă exigenţă a modelului analitic. Această cerinţă înseamnă mai multe lucruri.

* Decidentul deţine un set complet de criterii de evaluare a soluţiilor. Cu alte cuvinte, el poate determina toate tipurile de semnificaţii importante. În fapt, lista aspectelor de considerat rămâne mereu deschisă, posibil de extins.

* Ierarhizarea criteriilor de evaluare este şi ea o problemă deschisă din mai multe puncte de vedere. În primul rând se pune problema *comensurabilităţii* valorilor. Multe critici ale modelului analitic de decizie se concentrează tocmai asupra acestui aspect. Găsim adesea formulată ideea că valorile sunt incomensurabile (în principiu, sau deocamdată, lucru mai puţin important pentru acest tip de critică), neexistând nici o procedură obiectivă acceptabilă de a le compara şi ierarhiza. În practică, ierarhizarea criteriilor (a valorilor) este lăsată a fi realizată de către decidenţi, cu mijloacele intuiţiei lor (J. D. Steinbruner, 1976). Un al doilea argument se referă la identificarea unor paradoxuri ale agregării preferinţelor, formulate în teoriile logico-matematice ale deciziei. Este cazul, de exemplu, al celebrei teoreme a lui Arrow, care demonstrează imposibilitatea principială a agregării logice, în anumite cazuri, a preferinţelor într-o ierarhie unică (a se vedea pe larg tratată această temă în I. Păun, 1980, 1986).

* Cunoştinţele despre semnificaţiile efective ale diferitelor soluţii, cât şi probabilităţile de realizare a acestora sunt şi ele mult mai fragile şi incomplete decât ar cere modelul cert al raţionalităţii. Să presupunem că trebuie să aleg între mai multe modalităţi de a petrece timpul liber. În primul rând ar trebui să ştiu ce tipuri de efecte, consecinţe are fiecare dintre acestea asupra vieţii mele: relaxare psihică, încântare estetică, mişcare fizică, dezvoltare intelectuală, satisfacţie, modul în care afectează starea de sănătate etc. În al doilea rând, ar trebui să ştiu în ce grad fiecare modalitate disponibilă de petrecere a timpului liber generează efectele enumerate şi cu ce probabilitate. Pentru aceasta este însă necesar să dispun de o modalitate neproblematică de *a atribui probabilităţi* diferitelor efecte posibile. În modelul deciziei certe, accentul cade pe calculul riguros cu probabilităţi deja fixate, modul în care acestea sunt obţinute fiind considerat a fi neproblematic. În practică, un asemenea mod nu există, probabilităţile fiind atribuite intuitiv şi deci înalt discutabil.

Putem spune în concluzie că, pentru ca decizia să fie certă, fiecare fază a procesului decizional - formularea problemei, identificarea soluțiilor alternative, evaluarea şi ierarhizarea lor - trebuie să se finalizeze într-un produs cert. În faza propriu-zisă a luării deciziei, incertitudinea inițială a fost complet absorbită prin procedee cognitive, decizia fiind luată în condiții de certitudine, prin tehnici raționale de tip analitic. Or, tocmai din acest punct de vedere apare încă o limitare structurală a modelului analitic în ambele variante ale sale. El presupune că, prin luarea deciziei, incertitudinea a fost complet eliminată sau, chiar dacă mai rămâne o anumită cantitate de incertitudine, ea nu mai este importantă. În situațiile reale însă incertitudinea nu este de regulă absorbită integral în fazele predecizionale, ci persistă. Ea este un parametru important al procesului decizional, interacționând cu ceilalți parametri ai acestuia. Incertitudinea generează o serie de probleme psihosociale a căror soluționare este de natură a modifica sensibil procesul decizional însuşi. Această carte intenționează să argumenteze că, în condiții de incertitudine persistentă, decidenții reali recurg la strategii de decizie diferite de cele presupuse de modelul analitic, care sunt explicabile tocmai prin factorul incertitudine.

DECIZIA ÎN INCERTITUDINE PERSISTENTĂ

Acest model se bazează pe o cu totul altă presupoziție decât modelul deciziei certe, şi anume:

PROPOZIȚIA 1.1: *În procesul deciziei, incertitudinea inițială nu este în cele mai multe cazuri integral redusă; ea reprezintă un element component al procesului decizional, influențând activ dinamica acestuia.*

Conform modelului deciziei în incertitudine persistentă, procesul decizional tinde să treacă prin aceleaşi faze ca cele menționate în modelele bazate pe calculul cert: formularea problemei, elaborarea listei de soluții alternative, evaluarea şi ierarhizarea acestor soluții, alegerea uneia dintre ele şi, în fine, acțiunea. De asemenea, procedura de decizie este, în linii generale, *cognitivă* (căutarea de cunoştințe relevante pentru decizie) şi *rațională* (cunoştințele sunt prelucrate într-o manieră rațională, ca cea descrisă în modelul analitic). Diferența constă mai ales în faptul că întregul proces decizional este cufundat într-o incertitudine persistentă: nici una dintre fazele sale nu se încheie cu a decizie certă; mereu subzistă îndoieli în legătură cu corectitudinea formulării şi cu importanța atribuită problemei, cu completitudinea listei de soluții, cu criteriile utilizate pentru evaluarea lor, cu probabilitatea atribuită diferitelor semnificații şi consecințe ale soluțiilor examinate, în fine, cu preferințele pentru una sau alta dintre soluții.

Există trei particularități ale deciziei în condiții de incertitudine persistentă care, datorită importanței lor speciale, vor fi formulate ca propoziții distincte ale modelului nostru:

PROPOZIȚIA 1.2: *Incertitudinea face ca, în anumite condiții care vor fi specificate ulterior, metodele analitice de decizie să fie inaplicabile, decidentul trebuind să recurgă parțial la metode non-analitice.*

PROPOZIȚIA 1.3: *Nu există principial nici o garanție că, în condiții deincertitudine, decidentul va identifica soluția cea mai bună, nici în mod obiectiv, nici subiectiv, relativ la nivelul cunoştințelor de care dispune.*

Dacă modelul clasic asuma certitudinea asupra faptului că decizia luată este, cel puțin la nivelul cunoştințelor existente, cea mai bună posibil, modelul analizat aici abandonează această presupoziție. Nu poate fi identificată nici o garanție că soluția aleasă va fi cea mai bună posibil de luat la nivelul cunoştințelor de care decidentul dispune şi cu atât mai puțin în mod obiectiv.

PROPOZIȚIA 1.4: *Strategia de decizie în incertitudine persistentă are atât componente cognitive cât şi componente social-psihologice care interacționează multiplu.*

Incertitudinea generată de procesul decizional nu reprezintă un subprodus neutru, ci un element important care interacționează cu toate celelalte, fiind de natură a modifica comportamentul decidentului. În literatura de până acum, accentul cădea pe tehnicile de decizie. După luarea deciziei, incertitudinea nu mai era considerată a fi un parametru important al dinamicii sistemului. Incertitudinea rămasă însă din procesul decizional creează probleme specifice, generând activități orientate spre soluționarea lor. Modelul clasic al raționalității, prin natura sa, făcea complet abstracție de procesele extracognitive, sociale şi psihologice, care acompaniază decizia. Acestea apăreau mai mult ca un substrat neutru al deciziei. Modelul dezvoltat aici, dimpotrivă, consideră procesele psihologice şi sociale generate de incertitudine ca parte componentă structurală a procesului de decizie. În realitate, decidentul nu poate ignora faptul că activitatea sa decizională este înconjurată de o incertitudine structurală persistentă. Conştiința acestui fapt este de natură a modifica sensibil comportamentul său. Surprinzător este însă că efectele complexe ale incertitudinii au fost extrem de puțin considerate într-un mod sistematic.

Pentru că analizei detaliate a deciziei în incertitudine persistentă îi este dedicată întreaga lucrare, nu vom mai insista aici asupra ei. Câteva precizări sunt însă necesare.

Modelul deciziei în incertitudine persistentă nu este încă suficient de cristalizat în literatura de specialitate. Elaborări parțiale şi fragmentare pot fi

însă tot mai des întâlnite în diferitele discipline sociale şi umane care au abordat procese decizionale în diferite contexte parțiale.

În fine, modelul deciziei în incertitudine persistentă are în primul rând o finalitate descriptiv-explicativă. E1 este orientat spre identificarea particularităților comportamentului real al decidentului în condiții reale de decizie. Din acest punct de vedere, el prezintă un avantaj important: face inteligibilă o mulțime de caracteristici ale comportamentului decizional individual şi colectiv care cel mai adesea au fost înregistrate doar ca simple curiozități, fără a li se găsi o explicație satisfăcătoare. Din acest motiv, el oferă posibilitatea integrării celor două paradigme care în sociologia actuală sunt slab conectate: paradigma raționalității şi paradigma explicației sociologice prin determinanți obiectivi.

Acest model al deciziei prezintă totodată şi o funcție normativă. Dacă partea de „calcul" a deciziei este oferită de modelul analitic, modelul prezentat aici oferă instrumentele *înfruntării raționale a incertitudinii persistente.*

MODELUL CIBERNETIC

Cibernetica a pus în evidență un mod alternativ de rezolvare, a problemelor, de către sistemele finaliste, în raport cu modul decizional. Ceea ce a făcut ca cibernetica să fie interesantă pentru ştiințele sociale şi umane este observația că realitatea social-umană nu este nici ea lipsită de mecanisme de reglare de tip cibernetic. De aici, întrebarea dacă nu cumva cibernetica poate arunca o lumină inedită asupra proceselor de luare a deciziilor.

Mai întâi este necesar să lămurim ce înseamnă un mecanism cibernetic de soluționare a problemelor. Pentru aceasta este util să pornim de la câteva exemple de mecanisme cibernetice care pot fi comparate cu mecanismele decizionale. O specie biologică într-un mediu schimbat suferă un proces de extincție treptată. Mutațiile accidentale creează o largă variație în cadrul speciei. Organismele purtătoare de mutații cu efecte negative sau chiar neutre în raport cu supraviețuirea în respectivul mediu sunt treptat eliminate de selecția naturală. Mutațiile care asigură o adaptare mai bună la noile condiții sunt conservate şi amplificate. Într-un număr de generații, specia se schimbă. După cum se poate observa, situația este structural similară cu cea a deciziei. Specia are o problemă - lipsa de adaptare la mediul schimbat - pe care trebuie să o soluționeze. Modificările sale interne (mutațiile) sunt soluții alternative la această problemă. Unele mutații pot fi bune (adaptative), altele proaste (neadaptative). Problema respectivei specii este rezolvată prin amplificarea unei mutații adaptative. Din multiplele posibilități este selectată şi promovată o schimbare care duce la adaptare. Dincolo de această similitudine, situațiile sunt foarte diferite. În cazul speciei biologice nu avem însă în nici un sens un

proces decizional. Membrii speciei nu formulează mutațiile alternative, nu le examinează cognitiv şi nici nu optează pentru una sau alta.

Să luăm un alt caz în care soluționarea problemei poate fi de tip cibernetic sau decizional. Un restaurant nou este pus în fața deciderii felurilor de mâncare pe care trebuie să le ofere clienților săi. Să presupunem întâi modul decizional de a rezolva această problemă. Trebuie analizate mai întâi gusturile şi preferințele populației care reprezintă clientela potențială. În funcție de o asemenea cunoaştere, se alege din mulțimea de feluri de mâncare pe care bucătarul ştie să le gătească pe acelea care sunt cele mai adecvate. Cunoaşterea preferințelor şi necesităților consumatorilor este deci esențială. Modelul cibernetic funcționează pe cu totul alte principii. Bucătarul găteşte, mai mult sau mai puțin întâmplător, diferite feluri de mâncare pe care le oferă consumatorilor. Aceştia aleg un fel sau altul. Regula este următoarea: pe măsură ce un fel de mâncare este solicitat, ospătarul comandă bucătarului suplimentarea lui. În timp, felurile nesolicitate nu mai sunt produse, cele solicitate sunt mereu comandate şi deci produse. Este clar că în acest al doilea mod, selectarea felurilor de mâncare nu se face pe baza cunoştințelor despre gusturile şi preferințele consumatorilor; feed-back-ul (consumul, solicitarea efectivă) este selectorul soluției.

Să generalizăm aceste două exemple. În mecanismul cibernetic, selectarea soluțiilor nu se face pe baza cunoştințelor teoretice ipotetice asupra valorii lor, ci prin intermediul feed-back-ului, pe baza experimentării efectelor unei soluții sau alteia asupra rezolvării respectivei probleme. Conceptul de feed-back este crucial în modelul cibernetic. Selecția soluției are, după cum se vede, un caracter mai mult spontan, automat. Ea nu este o decizie bazată pe analize cognitive anticipative. Nu numai că selectarea se face nedecizional, prin întărire sau extincție, datorită feed-back-ului, dar şi procesul de formulare a alternativelor poate fi diferit de cel decizional. Cel mai adesea, alternativele nu sunt formulate „teoretic” şi apoi experimentate. Ele pot fi rezultatul pur al întâmplării. Datorită întâmplării, experimentez o acțiune oarecare care apoi se poate fixa prin feed-back. Acest lucru este clar dacă luăm un alt exemplu. Mă simt obosit şi într-o stare de tensiune (problema). Întâmplător trec, în drumul spre casă, printr-un parc. Plimbarea prin parc (soluția) îmi face bine, mă relaxează. Ea nu a fost însă concepută ca o soluție la problemă, ci a reprezentat un comportament întâmplător în raport cu aceasta. Efectul ei nu este estimat printr-o analiză cognitivă (efectele complexe ale plimbării asupra organismului), ci printr-un feed-back material: am experiența relaxării. Dacă o asemenea experiență se repetă în mod întâmplător, ea se poate fixa. De câte ori voi avea o stare de tensiune (problema), spontan va apărea tentația de a ieşi la plimbare. Ceea ce în sociologie se numeşte mecanism spontan, reprezintă cel mai adesea un mecanism de tip cibernetic. Desigur, în cazul comportamentului uman, în cele mai frecvente situații, cum este şi cea enunțată mai înainte, delimitarea dintre mecanismul spontan-cibernetic şi cel decizional-cognitiv este dificil de realizat. În fapt, cele două mecanisme sunt adesea

complementare, activitatea umană fiind caracterizată printr-o oscilaţie între modul cibernetic şi cel decizional de rezolvare a problemelor.

Să formulăm acum în mod sistematic diferenţele dintre modelul cibernetic şi cel decizional.

* Modelul cibernetic nu este cognitiv. El nu presupune o activitate de cunoaştere propriu-zisă în nici una dintre fazele sale. Problema nu este formulată, ci resimţită ca stare de tensiune, ca o lipsă, ca nevoie difuză, ca disconfort sau, dimpotrivă, ca relaxare a tensiunilor, ca satisfacţie, plăcere, confort. În faza căutării de soluţii alternative, o specie nu „meditează" asupra mutaţiilor pe care membrii săi le întruchipează întâmplător, după cum nici albina nu îşi face un plan în ceea ce priveşte direcţia de zbor în căutarea florilor. Alegerea unei soluţii nu este bazată pe prelucrarea unor informaţii anterioare acţiunii, ci pe baza informaţiilor obţinute în cursul acţiunii asupra efectelor pozitive sau negative ale unei soluţii sau ale alteia. Mutaţiile adaptative sunt selectate de mediu, iar nu de specie. Albina zboară mai mult sau mai puţin întâmplător până când un miros, o culoare o atrag într-o direcţie sau alta. Dacă în modelul decizional selecţia unei soluţii se face pe bază de cunoştinţe, în modelul cibernetic selecţia se face pe baza feed-back-ului material, prin întărire sau extincţie, datorită experimentării consecinţelor practicării respectivei soluţii.

* În contrast cu modelul decizional, care se referă strict la secvenţa care precede acţiunea, modelul cibernetic nu poate funcţiona decât în cadrul unui ciclu: problemă/soluţie/acţiune/problemă (feed-back) /soluţie/acţiune... Este ceea ce W. R. Ashby (1972) desemna prin termenul de „reglare prin eroare". Consecinţele acţiunii reprezintă selectorul, iar nu cunoştinţele despre soluţii existente anterior acţiuni. Exemplul pe care Ashby îl dă este sugestiv: reglarea unei căzi cu apă cu ajutorul unui termoregulator. Cada cu apă nu poate spune: „văd că se apropie cineva cu o sticlă cu apă rece pe care vrea să o cufunde în mine; în consecinţă trebuie să decid cu cât să-mi ridic temperatura pentru a compensa scăderea datorată scufundării sticlei". Dacă ar reacţiona astfel, cada cu apă ar trebui să ştie foarte bine fizică, să aibă informaţii exacte despre intenţiile celui care se apropie cu sticla în mână, cât şi despre temperatura sticlei. Să facă o mulţime de calcule raţionale cu ajutorul acestor cunoştinţe. Reglarea cibernetică nu este însă preventivă, ci urmează acţiunii ca o reacţie la aceasta.

* Soluţia selectată prin mecanisme cibernetice nu este raportată neapărat la alternative. Nu există o preocupare orientată spre identificarea unei soluţii mai bune. Soluţia experimentată este întărită prin experienţă. Dacă întâmplător apare o soluţie mai bună, ea ar putea în timp (lucru care nu este absolut necesar) să înlocuiască soluţia mai slabă.

* Soluţia selectată nu este în mod necesar cea mai bună solutie posibilă. Ea poate fi considerată mai degrabă a fi *prima soluţie satisfăcătoare experimentată.* În populaţia care are dificultăţi de adaptare la noul mediu, întâmplarea nu operează neapărat mutaţiile cele mai bune. Iar din mutaţiile efectiv realizate, selecţia naturală poate, datorită întâmplării, amplifică nu

neapărat mutația cea mai bună, ci una dintre cele satisfăcătoare. Individul care este purtătorul mutației celei mai bune poate avea ghinionul de a se întâlni nas în nas cu cel mai mare duşman al său care îl va înghiți fără nici un scrupul.

* În modelul cibernetic, nefiind implicată în nici un fel decizia, *incertitudinea nu există ca stare a sistemului.* Mecanismele spontane nu sunt caracterizate prin incertitudine, spre deosebire de cele decizionale.

Modelul decizional prezintă o serie de avantaje principiale decisive în raport cu modelul cibernetic. În primul rând, el caută să identifice activ soluțiile posibile, nerezumându-se la posibilitățile care apar mai mult sau mai puțin întâmplător. În al doilea rând, prin decizie se realizează o preselecție a soluțiilor: soluțiile insatisfăcătoare sunt eliminate fără a mai fi experimentate, evitându-se astfel riscuri şi pierderi. În al treilea rând, modelul decizional este structural orientat spre perfecționare, spre identificarea unor soluții mai bune decât cele practicate, deşi şi acestea din urmă pot fi suficient de bune. Datorită acestei superiorități, în comportamentul uman individual şi colectiv există o puternică tendință ca mecanismele cibernetice să fie dublate şi înlocuite de mecanisme decizionale. În fine, datorită faptului că mecanismele cibernetice sunt fundate pe o lungă secvență de încercări şi corecții, ele sunt eficace în mod special în medii relativ stabile. În medii dinamice, mecanismele cibernetice pot claca complet. Experiența trecută nu mai este relevantă aici. Dimpotrivă, într-un asemenea mediu, mecanismul decizional, fundat pe cunoaştere, poate prevedea schimbările şi găsi reacții noi, adecvate.

Dar şi modelul cibernetic prezintă unele avantaje. În primul rând, el este fundat pe un mecanism de selecție centrat pe feed-back, pe experiența acțiunii şi care poate fi mult mai eficace decât selecția pe bază de cunoştințe, ca în cazul deciziei. O decizie adoptată pe baza unor cunoştințe eronate poate duce la catastrofe, în timp ce feed-back-ul cibernetic este un selector cu un grad ridicat de exactitate. În al doilea rând, nepresupunând pentru funcționarea sa cunoştințe decât într-un sens limitat, el poate funcționa eficient şi la niveluri scăzute de cunoaştere. În fine, lipsa incertitudinii reprezintă de asemenea un avantaj important al mecanismului cibernetic în condițiile în care nu există mijloace eficace de a-i face față.

Dacă evoluția comportamentului uman este caracterizată, în general, prin înlocuirea mecanismelor de tip cibernetic, spontane, cu mecanisme de tip decizional, în anumite condiții vom asista şi la o tendință de regres de la mecanisme decizionale la mecanisme cibernetice.

Unii autori (de exemplu J. D. Steinbruner, 1976) consideră modelele decizional şi cibernetic ca „paradigme” în sensul lui Kuhn: modele teoretice alternative propunând fiecare o descriere a aceleiaşi realități. Desigur, ele pot fi considerate şi ca alternative în acest sens: se poate discuta dacă un comportament oarecare este mai adecvat descris de un model sau altul. Mai util este însă a considera aceste două mari tipuri de modele ca *alternative reale.* Există mecanisme de tip cibernetic, după cum există şi mecanisme de tip decizional. Ele se întrepătrund, se completează reciproc, unul putând fi dominant.

Capitolul 2

INCERTITUDINEA ÎN PROCESUL DECIZIONAL

Modelul clasic al deciziei face abstracție de incertitudinea care caracterizează fundamental ființa umană. El dezvoltă logica luării deciziei în presupoziția că totul este deja cunoscut şi totodată exact cunoscut. Chiar atunci când este acceptată, incertitudinea este tratată cu stânjeneală, ca o „ruşine" a rațiunii. Modelul probabilist, deşi acceptă în principiu incertitudinea, caută să scape de ea încă de la început, resorbind-o prin atribuire de probabilități.

Şi chiar atunci când se asumă incompletitudinea cunoaşterii noastre la un moment dat, calculul decizional, în el însuşi, nu este stânjenit de o asemenea incertitudine. El are loc ca şi cum cunoştințele noastre ar fi certe.

În modelul prezentat aici, incertitudinea este luată în considerare ca o componentă esențială şi permanentă a procesului de decizie. Aşa cum rațiunea a trebuit să accepte corporalitatea pe care este grefată, fără a mai da semne de stânjeneală, ea trebuie să accepte şi incertitudinea ca o componentă inevitabilă a situației sale.

DEFINIȚIA INCERTITUDINII

Termenul *incertitudine* este des utilizat. În Capitolul 1 s-a propus distincția dintre incertitudinea ontologică (nedeterminare) şi incertitudinea cognitivă. Incertitudinea cognitivă despre care va fi vorba în această carte şi care va fi desemnată de acum înainte simplu prin termenul de incertitudine este în mod curent definită ca *incompletitudine a cunoştințelor*.

În literatura de specialitate actuală pot fi întâlniți mai mulți termeni care se referă, dintr-o perspectivă sau alta, la acest lucru, fără a exista însă un consens asupra diferențelor de semnificație dintre ei: incertitudine, nedeterminare, ambiguitate, risc. *Nedeterminarea* pare să aibă un sens mai pregnant ontologic: limitele principiale ale determinării unui fenomen, caracterul obiectiv impredictibil al acestuia. La celălalt capăt al continuumului, *ambiguitatea* se referă la incapacitatea subiectului de a determina cu claritate semnificația situațiilor în care urmează a acționa. Termenul *incertitudine* este utilizat pentru a desemna capacitatea explicativ-predictivă limitată a cunoştințelor noastre, fie că această limitare provine din nedeterminarea ontologică sau din caracterul aproximativ al cunoştintelor noastre existente la un moment dat. *Riscul* reprezintă asumarea mai mult sau mai puțin conştientă a rezultatelor alegerii făcute. El nu se referă la fragilitatea cunoştințelor, ci la probabilitatea de reuşită/eşec a acțiunii realizate pe baza unei decizii oarecare. Riscul poate proveni fie din nedeterminarea ontologică a rezultatului acțiunii,

fie din fragilitatea cunoştinţelor pe care le avem la un moment dat. Ideea de risc se aplică, de exemplu, la indeterminarea ontologică, guvernată de probabilităţi obiective: riscul ca zarul pe care îl arunc să indice 1 este de 1/6. În condiţiile în care însă probabilităţile atribuite sunt subiective, riscul se referă la o combinaţie de probabilităţi obiective şi estimările subiective ale acestora. Este cazul probabilităţilor cu care meteorologia lucrează: ele exprimă atât nedeterminarea ontologică, cât şi limitele cunoştinţelor noastre actuate. În fapt, ideea de risc s-a dezvoltat în contextul modelelor analitice de tip probabilist fiind o modalitate de a accepta incertitudinea, dar mai mult în faza postdecizională. Dacă adopt decizia x_1, există o probabilitate ridicată de a eşua, fie datorită unor fluctuaţii întâmplătoare (nedeterminare ontologică), fie datorită precarităţii cunoştinţelor care au stat la baza alegerii respectivei soluţii (incertitudine cognitivă). Acesta este un risc pe care trebuie să mi-l asum.

Pentru necesităţile analizei noastre este nevoie de o definire mai precisă a incertitudinii cognitive în procesul decizional.

PROPOZIŢIA 2.1: *Prin incertitudine cognitivă se înţelege incompletitudinea şi fragilitatea cunoştinţelor relevante în raport cu un proces decizional specificat*.

Incertitudinea decidentului provine deci, în primul rând, din *incompletitudinea* cunoştinţelor relevante pentru o decizie anume. Pentru a lua o decizie corectă, decidentul trebuie să dispună de toate cunoştinţele teoretice (teorii despre legile şi mecanismele care guvernează procesul în cauză), cât şi de informaţiile empirice despre starea universului în care decizia respectivă urmează a funcţiona. Dificultatea luării unei decizii nu stă însă numai în incompletitudinea cunoştinţelor, ci şi în *fragilitatea* lor. Cunoştinţele pe care le avem nu sunt pur şi simplu adevărate sau false. Ele sunt mai degrabă aproximări mai exacte sau mai grosolane, mai corecte sau mai eronate. În privinţa gradului lor de corectitudine, subiectul decident este de asemenea incert. El nu ştie cu exactitate cât de bune sunt cunoştinţele şi informaţiile de care dispune. Chiar când posedă toate cunoştinţele şi informaţiile relevante, decidentul poate prezenta un grad ridicat de incertitudine în ceea ce priveşte calitatea acestora.

INCERTITUDINE OBIECTIVĂ ŞI INCERTITUDINE SUBIECTIVĂ

Ca în orice proces de conştiinţă, şi în ceea ce priveşte incertitudinea intervine o dedublare plină de consecinţe. Incertitudinea cognitivă a decidentului poate fi privită atât dintr-o perspectivă *obiectivă*, cât şi dintr-una *subiectivă.*

PROPOZIŢIA 2.2: *Incertitudinea obiectivă reprezintă raportul dintre cantitatea şi calitatea cunoştinţelor necesare luării unei*

decizii şi cunoştințele pe care decidentul le deține în mod efectiv.

Incertitudinea obiectivă poate fi considerată, în consecință, drept o măsură a cunoaşterii reale de care decidentul dispune. Să presupunem situația unui student care trebuie să rezolve o problemă. Profesorul poate estima cu destulă exactitate cantitatea şi calitatea cunoştințelor pe care acesta le deține, deci gradul de certitudine/incertitudine a respectivului student în raport cu soluționarea problemei în cauză. Prin însăşi natura sa, incertitudinea obiectivă nu poate fi determinată cu precizie decât de către un observator exterior care, deținând totalitatea cunoştințelor relevante pentru respectiva decizie (este deci caracterizat de condiția de certitudine), poate estima, în raport cu acest cadru de referintă, cantitatea şi calitatea cunoştințelor decidentului în cauză.

PROPOZIȚIA 2.3: *Incertitudinea subiectivă reprezintă percepția pe care decidentul o are asupra gradului său de certitudine/incertitudine.*

Dacă reluăm exemplul de mai sus, ne putem aştepta ca, principial, între estimarea de către profesor şi estimarea de către student a gradului de incertitudine a cunoştințelor acestuia din urmă să existe o diferență structurală. Profesorul poate şti destul de exact ce ştie şi ce nu ştie studentul, cât de corecte sunt cunoştințele acestuia, pe când studentul nu poate avea decât o percepție destul de vagă a acestui lucru. Altfel, s-ar presupune că studentul ar şti deja tot ceea ce îi este necesar pentru rezolvarea respectivei probleme din moment ce „ştie ce nu ştie". Chiar dacă nu poate estima în mod riguros propria sa incertitudine, decidentul poate face însă o estimare aproximativă a acesteia.

PROPOZIȚIA 2.4: *Incertitudinea subiectivă este o percepție difuză, mai mult intuitivă, a incertitudinii obiective; ea nu poate fi principial o măsură exactă a incertitudinii obiective.*

Incertitudinea subiectivă nu trebuie interpretată ca o simplă luare de cunoştință secundară, lipsită de orice consecințe. Ea este un component al oricărui proces decizional, având consecințe importante în dinamica acestuia. Incertitudinea obiectivă este desigur un factor crucial. Ea acționează însă mai mult ca o condiție din afară, indirect şi mediat. Percepția ei, incertitudinea subiectivă, reprezintă însă factorul intern care acționează direct asupra comportamentului decizional. Un decident care actionează într-o situație obiectiv incertă, dar care estimează subiectiv că deține o certitudine completă, va acționa ca şi cum s-ar afla efectiv în condiții de certitudine, iar nu de incertitudine. Din acest motiv, în cursul analizei noastre, când se va vorbi nespecificat despre incertitudine, se va avea în vedere incertitudinea subiectivă.

Incertitudinea subiectivă nu se poate constitui în modalitatea celei obiective, lipsindu-i cadrul de referință. Pentru a putea însă estima propria

incertitudine, subiectul decident utilizează o serie de *indicatori* care îi sunt disponibili.

PROPOZIȚIA 2.5: *Pentru decident, indicatorii incertitudinii sale sunt structurarea şi stabilitatea imaginii cognitive.*

În primul rând, *structurarea imaginii cognitive.* Dacă decidentul poate gândi clar şi diferențiat problema sa şi alternativele de acțiune, fiind totodată capabil să ierarhizeze preferințele, imaginea sa cognitivă va fi înalt structurată, el asumând, în consecință, un grad ridicat de incertitudine. Dacă, dimpotrivă, imaginea problemei de soluționat este neclară, dacă lipsesc soluțiile sau există îndoieli în legătură cu fezabilitatea lor, dacă soluțiile nu pot fi diferențiate din punctul de vedere al valorii lor şi ierarhizate cu claritate, se instalează o stare subiectivă de confuzie, asociată cu incertitudinea. Criteriul adevărului formulat de Descartes ar putea fi în acest context reconsiderat într-o nouă lumină. *A gândi în mod clar şi distinct* o idee, criteriu ultim al adevărului în opinia filosofului francez, reprezintă în fapt un incidiu subiectiv al corectitudinii, fundând certitudinea subiectivă.

Un al doilea indicator subiectiv este *stabilitatea imaginii cognitive.* Incertitudinea este caracterizată printr-o mare instabilitate a opiniilor. Dacă luăm în considerare unele argumente, imaginea cognitivă se structurează într-un anumit fel; dacă privim însă lucrurile din alt unghi (considerând alte argumente), imaginea se va structura diferit. În aceste condiții, imaginea cognitivă se caracterizează printr-un pronunțat caracter *oscilant*, fapt care generează incertitudine. Caracterul instabil, oscilant al imaginii cognitive se manifestă şi în dinamica acesteia. Noile cunoştințe şi informații tind să modifice substanțial formularea problemei de soluționat, soluțiile posibile şi ierarhia preferințelor, caz în care se va stabili inevitabil o stare subiectivă de incertitudine. Decidentul se va întreba pe drept cuvânt dacă nu cumva o altă informație nu va fi de natură să modifice din nou imaginea sa cognitivă. Dacă, dimpotrivă, noile cunoştințe şi informații nu contravin imaginii cognitive existente, ci, dimpotrivă, o confirmă, se va instala o stare de certitudine subiectivă.

Relația dintre incertitudinea obiectivă şi incertitudinea subiectivă. Ca în orice situație în care avem un raport între o stare obiectivă şi perceperea sa subiectivă nici în acest caz nu se poate postula existența unei relații de corespondență exactă. Nu se poate considera că, principial, incertitudinea subiectivă reprezintă o estimare aproximativ corectă a incertitudinii obiective. Dimpotrivă, atât datorită proprietăților intrinseci ale acestora două, cât şi a intervenției unor mecanisme specifice procesului de decizie, care vor fi analizate pe larg mai târziu, există posibilitatea ca incertitudinea subiectivă să fie sensibil diferită de incertitudinea obiectivă. Relația dintre cele două tipuri de incertitudine poate fi descrisă în următorul fel:

PROPOZIȚIA 2.6: *Certitudinea obiectivă tinde să genereze certitudine subiectivă; incertitudinea obiectivă poate fi asociată fie cu incertitudine, fie cu certitudine subiectivă.*

Prima parte a propoziției - certitudinea obiectivă generează certitudine subiectivă - derivă logic din definiția incertitudinii. Dacă decidentul deține toate cunoştințele relevante şi totodată acestea sunt corecte în mod absolut, este de la sine înțeles că el va fi caracterizat printr-o stare de certitudine subiectivă. E greu de crezut că el ar putea deține toate cunoştințele relevante pentru o decizie şi să nu ştie acest lucru. Desigur, şi în această situație oamenii se pot înşela, dar este mai puțin probabil.

Partea a doua a propoziției - incertitudinea obiectivă poate fi asociată fie cu incertitudine, fie cu certitudine subiectivă - este mai puțin obişnuită. Cunoştințele mele pot fi incomplete şi relativ eronate, dar eu pot crede că dețin o cunoaştere completă. Situația de incertitudine obiectivă tinde să preseze continuu spre conştientizare, dar mecanismele constituirii percepției incertitudinii sunt atât de complexe şi determinate de o pluralitate de factori exteriori, încât rezultatul poate fi complet diferit, şi anume instalarea unei certitudini subiective. Tocmai lipsa de cunoştințe poate genera o atitudine necritică față de imaginea cognitivă existentă, conferindu-i un grad ridicat de structurare şi stabilitate.

Această proprietate a incertitudinii subiective de a putea fluctua relativ independent de incertitudinea obiectivă are consecințe extrem de importante, care vor fi analizate pe larg în capitolul următor.

Se poate stabili o relație mai determinată între cantitatea şi calitatea cunoştințelor de care decidentul dispune şi gradul său de certitudine/incertitudine subiectivă. Această relație nu este, aşa cum am putea fi înclinați să credem, lineară, ci are o configurație mai complexă.

PROPOZIȚIA 2.7: *Există câteva praguri ale nivelului de cunoaştere care generează tipuri distincte de certitudine/incertitudine subiectivă: un nivel scăzut de cunoaştere este asociat cu INCERTITUDINEA X; un nivel ceva mai ridicat de cunoaştere produce o creştere rapidă a certitudinii -- CERTITUDINE X; acumularea ulterioară de cunoştințe este probabil să ducă la o creştere a incertitudinii – INCERTITUDINE Y, pentru ca o acumulare mai accentuată de cunoaştere să producă din nou o creştere a certitudinii - CERTITUDINE Y.*

Se pot distinge deci 4 intervale pe scala incertitudinii obiective, asociate cu tipuri distincte de certitudine/incertitudine subiectivă (vezi Graficul 2.1):

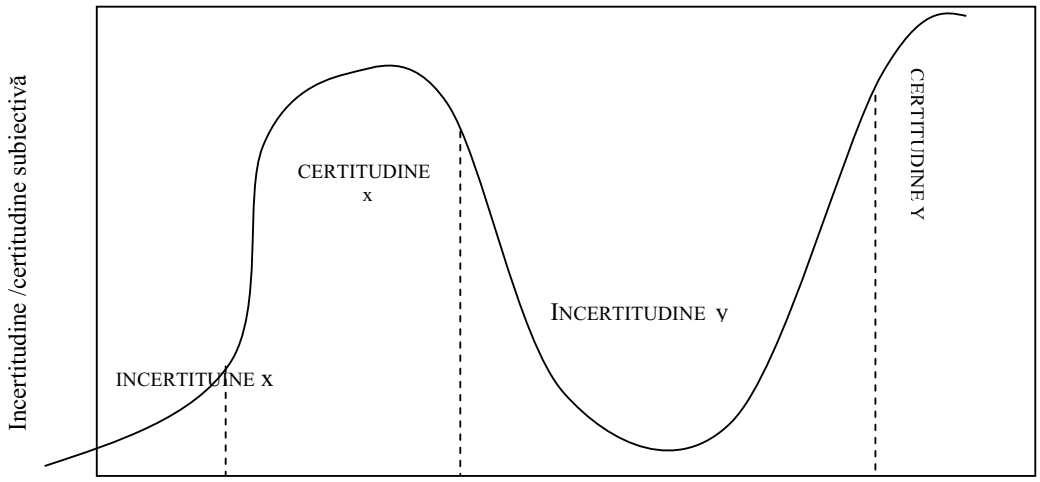
1. INCERTITUDINEA X. Un nivel foarte ridicat de incertitudine obiectivă tinde să genereze o incertitudine subiectivă ridicată. Datorită lipsei de cunoştințe, decidentul nu poate contura o imagine suficient de clară a

problemei sale sau chiar atunci când crede că ştie ce problemă are de soluționat, nu poate formula nici măcar o soluție care să pară a fi satisfăcătoare. Imaginea sa cognitivă este fragmentară şi confuză. Să luăm cazul unui student la medicină. Pus în fața unui bolnav cu afecțiuni complexe, datorită lipsei sale de cunoştințe va experimenta o stare de incertitudine profundă: confuzie, incapacitate de a formula chiar şi o simplă ipoteză.

2. *Certitudinea subiectivă de tip X* (CERTITUDINEA X). Existența unui nivel de cunoaştere mai ridicat poate duce la o formulare suficient de clară a problemei de soluționat şi la identificarea unei soluții care pare a fi satisfăcătoare. Imaginea cognitivă poate fi caracterizată printr-un grad relativ ridicat de structurare şi care, paradoxal, datorită rarității cunoştințelor, a dificultății de a stabili cu claritate relevanța diferitelor cunoştințe şi informații pentru respectiva decizie, poate prezenta totodată un grad ridicat de stabilitate. La acest nivel de incertitudine obiectivă se poate instala o certitudine subiectivă relativ ridicată. Este certitudinea pe care o dă experiența pozitivă cu o soluție sau proiecția speranței că, în fine, s-a putut identifica soluția corectă. După o anumită acumulare de cunoştințe, studentul nostru reuşeşte să lege variatele caracteristici ale stării pacientului cu o boală despre care tocmai a învățat. Diagnosticul său ar putea fi întărit de vindecarea pacientului ca urmare a tratamentului prescris. O asemenea certitudine poate fi subminată mereu de îndoieli, de riscul apariției unor cunoştințe şi informații adverse. Ea poate involua, în consecință, spre INCERTITUDINEA X, în situația în care soluția percepută mai înainte a fi bună apare acum a fi îndoielnică, sau poate evolua spre incertitudinea din stadiul următor. Intervenția însă a unor mecanisme care vor fi analizate mai târziu poate accentua stabilitatea imaginii cognitive, sporind CERTITUDINEA X.

3. *Incertitudinea subiectivă de tip* Y (INCERTITUDINEA Y). Un nivel relativ ridicat de cunoaştere are ca efect probabil nu o consolidare automată a imaginii cognitive, ci mai degrabă o destabilizare a ei. Cunoştințele mai abundente fac posibil spiritul critic, îndoiala. Mai multe alternative pot fi formulate. Se multiplică perspectivele asupra acestora, fiecare este asociată cu argumente pro şi contra. Pot apărea îndoieli în legătură cu formularea însăşi a problemei. Ierarhizarea soluțiilor alternative devine dificilă. În consecință, incertitudinea subiectivă creşte, dar aceasta este diferită de INCERTITUDINEA X, bazată pe raritatea cunoştințelor. Este o incertitudine bazată, dimpotrivă, pe multitudinea cunoştințelor şi informațiilor care nu se pot însă asambla într-o imagine structurată stabilă. Dacă primul tip de incertitudine este caracterizat de dificultatea structurării imaginii cognitive, cel de al doilea se confruntă cu o pluralitate de structurări alternative, oscilația între acestea fiind sursa incertitudinii. După un număr de ani, studentul nostru ajuns doctor cu experiență, în fața aceluiaşi caz poate experimenta de asemenea o stare de incertitudine, care izvorăşte de astă dată dintr-o mulțime de diagnostice alternative. Incertitudinea sa va fi însă fundamental diferită de incertitudinea începătorului, incapabil de a formula chiar o simplă ipoteză.

4. *Certitudinea subiectivă de tipul Y* (CERTITUDINE Y). La un nivel ridicat de cunoaştere, imaginea cognitivă tinde din nou să se structureze în mod stabil, instaurându-se un nou tip de certitudine subiectivă, de această dată bazată nu pe raritatea cunoştințelor, ci pe o abundență de cunoştințe, integrate într-o imagine cognitivă înalt structurată şi relativ stabilă. Alternativele nu sunt de această dată ignorate, ci formulate explicit şi ierarhizate pe baze suficient de sigure. Destructurarea unei asemenea imagini cognitive prin apariția de noi cunoştințe, deşi nu este deloc exclusă, devine din ce în ce mai puțin probabilă, cu cât ea este cristalizată la un nivel mai ridicat de cunoaştere. Doctorul nostru, care oscila între mai multe diagnostice alternative, pe baza unor investigații suplimentare, poate ajunge la alegerea unui diagnostic cert, subiectiv evident. Este necesar să subliniem că CERTITUDINEA Y nu este o certitudine definitivă, ci doar înalt stabilă, bazată pe o mulțime de cunoştințe. Ea se poate însă dovedi la un moment dat fragilă şi va fi în consecință reconsiderată. Este cazul certitudinii asociate, de exemplu, cu marile paradigme din ştiințe, aşa cum le defineşte T. Kuhn (1976). O paradigmă reprezintă o structurare teoretică şi metodologică relativ stabilă, acceptată de către toți membrii unei comunități ştiințifice şi care este dezvoltată prin eforturile acestora. Opțiunile sale fundamentale sunt certe pentru toți, până în momentul în care ea intră în criză.



Graficul 2.1. Relația dintre incertitudinea subiectivă şi incertitudinea obiectivă

După cum se poate vedea, relația dintre incertitudinea subiectivă şi incertitudinea obiectivă nu este strict lineară. Putem avea certitudine subiectivă relativ ridicată atât la un nivel relativ scăzut de cunoaştere, cât şi la

un nivel ridicat. Datorită importanței acestui proces, este necesar ca un aspect al său să-1 formulăm explicit ca o propoziție a modelului nostru.

PROPOZIȚIA 2.8: *La un anumit nivel de cunoaştere, acumularea de noi cunoştințe poate avea efecte destructurante, producând o creştere, iar nu o scădere a incertitudinii subiective.*

Această propoziție este crucială pentru întreaga analiză a noastră. Ea stă la baza a ceea ce va fi numit incertitudine ireductibilă. Chiar atunci când prin efort putem să obținem noi cunoştințe, la un anumit nivel de cunoaştere incertitudinea subiectivă nu numai că nu este probabil a scădea, ci, dimpotrivă, poate creşte. Sporul de cunoaştere poate însemna nu claritate şi „linişte", ci confuzie, nelinişte şi „durere".

În fine, să mai formulăm o propoziție, cu consecințe importante în analiza ulterioară.

PROPOZIȚIA 2.9: *Formularea de soluții alternative reprezintă o sursă importantă de incertitudine.*

Atâta timp cât decidentul posedă o singură soluție, încertitudinea sa este relativă doar la posibilitatea reuşitei sau nereuşitei. Atunci când el se află în fața unor soluții alternative, incertitudinea sa va creşte dramatic, ea referindu-se la alegerea între acestea. Producerea de alternative reprezintă de aceea un mijloc de creştere a incertitudinii.

Pragurile care duc la instalarea certitudinii subiective sunt destul de greu de definit. Aici ne vom mulțumi doar cu o caracterizare foarte sumară a lor. Primul prag (trecerea de la INCERTITUDINEA X la CERTITUDINEA X) se caracterizează prin existența unor cunoştințe capabile să genereze o soluție satisfăcătoare. Pragul CERTITUDINE X/INCERTITUDINE Y este cel la care cunoştințele duc la multiplicarea perspectivelor asupra problemei de soluționat, la sporirea numărului de alternative, dar care sunt dificil a fi ierarhizate. În fine, următorul prag de la INCERTITUDINEA Y la CERTITUDINEA Y este acela dincolo de care cunoştințele acumulate permit o definire satisfăcătoare a problemei şi o ierarhizare suficient de clară şi stabilă a preferințelor.

INCERTITUDINE REDUCTIBILĂ ŞI INCERTITUDINE IREDUCTIBILĂ

Modelul de decizie prezentat în această lucrare se sprijină într-o măsură decisivă pe distincția dintre incertitudinea reductibilă şi incertitudinea ireductibilă.

PROPOZIȚIA 2.10: *Incertitudinea reductibilă se referă la situația decidentului caracterizată prin şanse ridicate ca,*

printr-un efort de cunoaştere, incertitudinea sa să fie redusă semnificativ.

Decidentul dispune deci de instrumente eficace de dobândire de noi cunoştinţe care duc la o creştere a structurării şi stabilităţii imaginii sale cognitive.

PROPOZIŢIA 2.11: *Incertitudinea ireductibilă se referă la situaţia decidentului caracterizată prin lipsa de şanse reale de reducere a incertitudinii sale printr-o activitate suplimentară de cunoaştere.*

După cum se poate observa, caracteristica de reductibilitate/ireductibilitate a incertitudinii este obiectivă. Ea se referă la *probabilitatea,* determinată de nivelul de cunoaştere şi de instrumentele de cunoaştere disponibile, de a reduce semnificativ incertitudinea. Este o caracteristică a mijloacelor cognitive de care subiectul dispune. Să mai observăm faptul că reductibilitatea este dată de două condiţii realtiv distincte: pe de o parte de posibilitatea de a obţine noi cunoştinţe, iar pe de altă parte de capacitatea de a utiliza noile cunoştinţe pentru structurarea şi stabilizarea imaginii cognitive. Nu orice cunoştinţă, după cum s-a argumentat mai înainte, duce automat la reducerea incertitudinii.

Complementar, este necesar să luăm în considerare şi *percepţia* pe care decidentul o are asupra reductibilităţii incertitudinii sale. În fapt, percepţia caracterului reductibil sau ireductibil al incertitudinii este factorul care determină direct comportamentul decidentului. Decidentul nu dispune de o posibilitate directă şi exactă de estimare a gradului de reductibilitate/ireductibilitate a incertitudinii sale. EI posedă însă câţiva indicatori în funcţie de care îşi poate face o imagine asupra acestuia.

* Existenţa unor metode de dezvoltare a cunoaşterii. Decidentul ştie sau nu cum să procedeze pentru a obţine noi cunoştinţe.

* Rezultatul eforturilor sale cognitive trecute: dacă eforturile sale au fost încununate de succes, acesta este un indiciu al reductibilităţii incertitudinii. Dacă însă eforturile sale nu au dus la rezultate pozitive, el are un puternic temei de a estima că incertitudinea cu care este confruntat are un caracter înalt ireductibil. Are impresia că „bate pasul pe loc”, că eforturile sale nu produc plusul aşteptat de cunoştinţe relevante.

* Noile cunoştinţe dobândite reduc efectiv incertitudinea, nu o sporesc. Ele generează un plus de structurare şi de stabilitate a imaginii sale cognitive.

Şi în acest caz nu putem considera estimarea subiectivă a caracterului reductibil/ireductibil al incertitudinii ca o aproximare suficient de exactă a acesteia.

Caracteristica de reductibilitate/ireductibilitate a incertitudinii este extrem de importantă pentru că ea generează comportamente decizionale distincte. În fapt, aceasta este o ipoteză majoră a modelului dezvoltat aici.

INCERTITUDINE DE FAZĂ ŞI INCERTITUDINE REZIDUALĂ

Am văzut în Capitolul 1 că procesul de decizie trece prin mai multe faze: formularea problemei, formularea soluțiilor alternative, evaluarea şi ierarhizarea acestora, selectarea unei soluții (decizia propriu-zisă) şi faza postdecizională, acțiunea, realizarea soluției alese. Fiecare fază are probleme diferite de soluționat, având nevoie de cunoştințe specifice. Putem spune, în consecință, că fiecare fază a procesului decizional este caracterizată printr-un tip specific de incertitudine.

PROPOZIȚIA 2.12: *Prin incertitudinea de fază se înțelege incertitudinea cu privire la realizarea obiectivelor specifice fazei în care procesul decizional se află.*

Nu există deci o singură incertitudine, ci mai multe incertitudini în raport cu fazele parcurse în procesul decizional. Incertitudinea fazei întâi se referă la *formularea* problemei (este formularea problemei corectă sau nu? este o problemă reală sau o falsă problemă?), la *importanța* ei (este suficient de importantă încât să justifice efortul de soluționare?), la *oportunitatea* (este momentul de a se pune sau nu o asemenea problemă?) şi la *urgența* rezolvării respectivei probleme. Faza a doua are un alt tip de incertitudine privitoare la mulțimea soluțiilor posibile: sunt soluțiile formulate toate soluțiile posibile sau mai sunt şi alte soluții care ar putea fi chiar mai bune? Incertitudinea acestei faze se referă deci la posibilul acțional al sistemului. Printr-un efort suplimentar, se pot imagina şi alte soluții decât cele care deja au fost identificate? Faza a treia se referă la incertitudinea cu privire la valoarea soluțiilor. Ea are mai multe surse distincte. În primul rând, criteriile de evaluare: care sunt aspectele cele mai importante care trebuie luat în considerare? În al doilea rând, incertitudinea provenită din dificultatea de a determina cu precizie ce consecințe, semnificații va avea în mod efectiv fiecare dintre soluțiile examinate. Incertitudinea fazei decizionale propriu-zise se referă la preferința pentru o soluție sau alta: care este soluția cea mai bună? Faza postdecizională prezintă incertitudini privitoare nu la decizia luată, ci la modalitățile realizării acesteia: cum trebuie să se procedeze, cum se pot depăşi diferitele obstacole şi rezistențe în calea acțiunii?

Fiecare fază a procesului decizional se încheie printr-o decizie particulară *(decizie de fază)* şi care permite trecerea în faza următoare: „aceasta este problema care urmează a fi soluționată", „acestea sunt alternativele între care trebuie să aleg", „aceasta este ierarhizarea alternativelor", „aceasta este soluția cea mai bună, pe care am adoptat-o".

În condiții normale, pentru un proces decizional eficace se presupune că încheierea unei faze şi trecerea în faza următoare se caracterizează prin absorbția completă a incertitudinii de fază. Acest lucru nu se întâmplă însă în

cele mai multe dintre situațiile reale. Incertitudinea este persistentă. Încheierea unei faze a procesului decizional nu este de natură a elimina cel mai adesea complet incertitudinea caracteristică respectivei faze. După trecerea într-o nouă fază, în sistemul decident rămâne o anumită cantitate de incertitudine cu privire la faza anterioară.

PROPOZIȚIA 2.13: *Incertitudinea reziduală reprezintă incertitudinea ce persistă în sistemul decident cu privire la fazele anterioare de decizie.*

În faza formulării soluțiilor, incertitudinea cu privire la formularea problemei de soluționat este o incertitudine reziduală, după cum şi, ca să luăm ultima fază, în faza postdecizională, incertitudinile cu privire la formularea soluțiilor şi la decizia luată sunt de asemenea incertitudini reziduale. Ca o particularizare a acestui caz, să formulăm o propoziție specială:

PROPOZIȚIA 2.14*: Incertitudinea din faza postdecizională în legătură cu natura dificultăților de implementare a deciziei este o incertitudine reziduală.*

Dificultățile pot avea, în perspectiva deciziei, două naturi: *a) Extrinseci* - rezistențe exterioare soluției care, nu pun în discuție calitatea acesteia şi b) *Intrinseci* - provin din decizia însăşi, din slăbiciunile acesteia. Dificultățile intrinseci pun deci în discuție decizia, caracterul ei adecvat. Aşadar, incertitudinea asupra naturii dificultăților (extrinsecă sau intrinsecă) reprezintă o incertitudine reziduală, privitoare în fapt la calitatea soluției adoptate.

Dacă incertitudinea de fază este o incertitudine decizională - privitoare la decizia care urmează a fi luată -, incertitudinea reziduală este o incertitudine postdecizională, privitoare la decizia (de fază) care a fost deja luată. Este firesc ca cele două tipuri de incertitudine să aibă dinamici diferite şi consecințe distincte. De aici şi o altă concluzie.

PROPOZIȚIA 2.15: *În fiecare fază a procesului decizional, pe lângă incertitudinea de fază, va tinde să subziste şi o incertitudine reziduală.*

EFECTELE INCERTITUDINII

Să vedem acum care sunt efectele incertitudinii asupra procesului decizional.

PROPOZIȚIA 2.16: *Incertitudinea are ca efect principal amânarea deciziei şi declanşarea unei activități cognitive de reducere a ei.*

Incertitudinea blochează deci pentru un timp decizia şi amână acțiunea. M. Ralea (1972) sesiza acest aspect când argumenta rolul „întârzierii”, al

„amânării” acțiunii ca trăsătură definitorie a omului. Datorită acestei întârzieri, omul are posibilitatea să „raționeze”, să gândească, să înțeleagă mai bine situația sa şi să elaboreze un răspuns mai adecvat. Incertitudinea motivează deci cunoaşterea, declanşează o presiune cognitivă de pregătire a actului decizional. Incertitudinea de fază şi cea reziduală acționează aici în mod diferit. Incertitudinea de fază tinde să amâne decizia fazei respective pentru a putea obține cunoştințe suplimentare. Incertitudinea reziduală presează în sensul readucerii procesului decizional în faza din care ea provine pentru a reface, pe baza unei cunoaşteri mai bune, decizia fazei respective.

Propoziția 2.16 are nevoie de o precizare. Nu orice incertitudine motivează cunoaşterea, ci doar incertitudinea percepută a fi reductibilă. În măsura în care decidentul apreciază ca printr-un efort de cunoaştere se poate obține un plus de clarificare, se dezvoltă o presiune spre amânarea deciziei şi desfăşurarea unei activități cognitive.

Acest efect al incertitudinii este, din punctul de vedere al procesului de decizie, funcțional. Incertitudinea motivează efortul de cunoaştere, îmbogățindu-se astfel baza cognitivă a deciziei. Incertitudinea reziduală la rândul său menține mereu sistemul decident deschis la reconsiderare, conferind acestuia un caracter flexibil şi creativ.

Incertitudinea are însă şi o serie de consecințe disfuncționale, foarte puțin investigate sistematic până acum.

PROPOZIȚIA 2.17: *Incertitudinea poate amâna excesiv decizia, blocând acțiunea.*

În condițiile în care şansa îmbogățirii semnificative a cunoştințelor relevante este redusă, sau chiar atunci când aceasta, deşi posibilă, nu duce la mai multă structurare, amânarea trecerii în faza următoare a procesului decizional sau reântoarcerea într-o fază anterioară, fără o şansă rezonabilă de îmbunătățire a deciziilor anterioare, este disfuncțională. Ea blochează acțiunea. Această consecință derivă din însăşi natura incertitudinii: ea tinde să preseze în sensul amânării deciziei până la absorbția sa completă, dincolo chiar de momentul în care decidentul ar fi trebuit, datorită presiunilor practice, să treacă la acțiune, sau atunci când şansele de îmbunătățire semnificativă a deciziei sunt minime.

PROPOZIȚIA 2.18: *Incertitudinea generează o stare de oscilație a sistemului decident: între a amâna decizia sau a o adopta, a continua procesul decizional sau a se întoarce într-o fază anterioară a acesteia.*

Această oscilație este desemnată în mod obişnuit prin termenul de *indecizie.* Să luăm cazul oscilației între faze. Presupunem un decident aflat în faza evaluării alternativelor. Incertitudinea din faza inițială a formulării problemei poate exercita o puternică presiune de reântoarcere în acea fază: „ar

fi necesar să reexaminăm ce vrem să realizăm” / „iar să o luăm de la cap? nu am stabilit odată? aşa nu mai terminăm niciodată!”

S-ar putea vorbi despre un *complex al incertitudinii* de care poate suferi un sistem decident. Acest complex se caracterizează printr-o nesiguranță funciară a cărei expresie comportamentală este *blocajul* şi *oscilația.* Decidentul se întreabă mereu, în mod justificat de altfel: „altul în locul meu, sau chiar eu dacă aş face un efort de cunoaştere şi de gândire mai susținut, ar putea/aş putea ajunge la o decizie mai bună?” Incertitudinea dramatizează, după cum se poate vedea, confuzia dintre posibilitatea abstractă şi şansa statistică. Foarte adesea am putea ajunge, în principiu, la soluții mai bune printr-un efort suplimentar de cunoaştere. Problema este însă care este probabilitatea de a reuşi sau nu.

PROPOZIȚIA 2.19: *Incertitudinea persistentă generează în sistemul decident o stare de anxietate şi tensiune.*

O decizie incertă implică un risc ridicat de insucces. Din acest motiv, incertitudinea tinde mereu să fie asociată cu o stare de teamă difuză, de inconfort, pe care psihologia o desemnează prin termenul de *anxietate.* Termenul de anxietate este utilizat pentru a descrie o stare difuză de teamă nespecificată, de tensiune la nivelul persoanei. El poate fi utilizat însă şi pentru a descrie o asemenea stare la nivelul grupurilor umane, reprezentând însumarea anxietăților individuale şi întărirea lor reciprocă. De asemenea, incertitudinea generează în sistemul decident o tensiune specifică, având o orientare ambivalentă, spre cunoaştere şi acțiune.

La rândul lor, anxietatea şi tensiunea accentuează starea de indecizie, de oscilație a sistemului decident. O observație comună ar putea ilustra această stare specială. Fiind în fața unei decizii complexe, putem avea senzația de dificultate enormă, de oscilație acută între perspective şi alternative, de indecizie şi agitație. Alegerea devine dureroasă şi chiar imposibilă. În această situație există o „rețetă”: amână decizia pe a doua zi; „noaptea este un sfetnic bun”. Ce s-ar putea însă întâmpla în cursul nopții? În fapt, a doua zi cel mai adesea avem senzația unei limpeziri substanțiale. Explicația acestui efect ar putea consta în dinamica anxietății şi a tensiunilor generate de procesul decizional. Seara suntem un sistem intrat într-o puternică oscilație, aflat sub o tensiune generală care blochează decizia. Noaptea nu reduce neapărat incertitudinea, deşi s-ar putea accepta că poate să se realizeze simultan şi un proces de structurare, ci mai degrabă relaxează tensiunile, diminuează anxietatea acumulată, reducând astfel starea de oscilație şi facilitând procesul de structurare.

Anxietatea şi tensiunile pot fi, la rândul lor, de fază sau reziduale. Există o anxietate relativ mai specificată generată de faza în care procesul decizional se află. Există însă şi o stare de anxietate mai vagă, legată de fazele precedente ale procesului. Tensiunea reziduală poate fi explicată printr-o proprietate generală a sistemelor finaliste: o necesitate nesatisfăcută generează presiuni

spre satisfacerea ei; aceste presiuni care iau forma unor tensiuni specifice în cadrul sistemului, sunt absorbite într-o măsură substanțială prin acțiune. Incertitudinea generează necesitatea de cunoaştere şi, complementar o tensiune specifică. Decizia de a stopa activitatea de cunoaştere şi de a lua o decizie, blocând activitatea de cunoaştere, lasă în sistem neresorbită acțional tensiunea generată de caracterul incomplet al cunoaşterii. Această tensiune poate fi desemnată prin termenul de *tensiune reziduală.* Lucrezi, de exemplu, la elaborarea unei cărți. Te afli în faza de redactare. Problemele specifice acestei faze se referă la formularea textului şi lă organizarea sa logică. Activitatea de redactare poate fi însă mereu subminată de o tensiune difuză reziduală generată de incertitudinea din fazele anterioare: este ipoteza generală a cărții corectă? a fost parcursă întreaga bibliografie semnificativă? O asemenea tensiune reziduală nu poate fi resorbită prin eforturile de perfecționare a redactării, activitate specifică fazei în care te afli. De aici, o nouă propoziție:

PROPOZIȚIA 2.20: *Tensiunile reziduale nu pot fi reduse prin activități specifice fazei în curs, ci doar prin absorbția incertitudinii reziduale care le-a generat.*

O altă consecință:

PROPOZIȚIA 2.21: *Incertitudinea reziduală scade motivația performanței.*

Incertitudinea reziduală produce „demoralizare", generează un sentiment de „lipsă de sens" a efortului, neâncredere în şansele de reuşită. Motivația efortului va scădea în consecință. Justificarea căutării de modalități de învingere a dificultăților se micşorează în măsura în care nu eşti sigur că însăşi calea pe care mergi ar putea să nu fie bună. În influenta sa teorie a motivației, V. Vroom (1964) presupune că *percepția probabilității reuşitei* reprezintă un factor foarte important al intensității motivației. Conform acestei teorii, pe lângă utilitatea în sine a unei activități, „expectanța", aşteptarea reuşitei, reprezintă un factor crucial al intensității motivației. Dacă o acțiune, chiar foarte dezirabilă, are şanse scăzute de reuşită, motivarea efortului de realizare a ei va fi redusă. Prelungind această teorie, se poate spune că incertitudinea scade probabilitatea estimată a reuşitei şi deci are ca efect scăderea motivației performanței.

Este necesară încă o precizare în legătură cu consecințele incertitudinii reductibile şi ale celei ireductibile.

PROPOZIȚIA 2.22: *Incertitudinea reductibilă are efecte predominant active; incertitudinea ireductibilă are efecte predominant pasive.*

Incertitudinea definită ca reductibilă tinde să preseze, în primul rând, spre activități cognitive, spre amânarea deciziei. Incertitudinea percepută ca ireductibilă are în mod special efecte de tip pasiv şi destructiv: generează anxietate, tensiuni interioare, oscilație, scade motivația performanței.

Se poate spune, în concluzie, că, dincolo de punctul la care poate fi redusă printr-un efort de cunoaştere, incertitudinea devine un factor cu acțiune disfuncțională asupra sistemului decident.

În fine, să mai menționăm încă un aspect. Există un factor care, interacționând cu incertitudinea, poate diminua sau amplifica efectele acesteia: importanța deciziei care urmează a fi luată.

PROPOZIȚIA 2.23: *Importanța deciziei amplifică efectele incertitudinii; lipsa de importanță a deciziei le diminuează.*

În condițiile unei decizii importante pentru decident, incertitudinea va amplifica sernnificativ tendințele de blocare a deciziei, oscilația între alternative şi între fazele procesului decizional, anxietatea şi tensiunea, va afecta negativ performanța. Şi invers, o importanță redusă a deciziei va scădea intensitatea acestor efecte.

PROCESUL DECIZIONAL ŞI DINAMICA INCERTITUDINII

Şi acum să vedem care este dinamica incertitudinii în procesul decizional. Am văzut că efectul principal al incertitudinii este amânarea deciziei şi declanşarea unui proces de cunoaştere. Acest efect apare însă numai în condițiile unei incertitudini reductibile. După cum s-a argumentat însă mai înainte, decidentul nu dispune de o modalitate riguroasă de a determina dacă incertitudinea sa este de tip reductibil sau ireductibil, decât doar încercând să o reducă printr-o activitate de cunoaştere. De aici decurge o concluzie:

PROPOZIȚIA 2.24: *În momentele inițiale ale procesului decizional, incertitudinea tinde să fie estimată ca reductibilă.*

O asemenea presupoziție pe care decidentul o face asupra incertitudinii sale este funcțională pentru că motivează cercetarea, care reprezintă, în aceste condiții, cea mai eficace procedură de a estima gradul de reductibilitate/ireductibilitate a acesteia. Doar eşecul activității de cunoaştere modifică estimarea incertitudinii, conferindu-i un caracter ireductibil. Există, desigur, cazuri în care decidentul estimează de la început incertitudinea sa ca fiind ireductibilă. Despre acestea se va vorbi însă mai târziu. Insuccesul activității de cunoaştere reprezintă un inhibitor al ciclului incertitudine/ cunoaştere/incertitudine/cunoaştere... În consecință, eşecul activității de cunoaştere tinde să scadă presiunea spre cunoaştere, cel mai adesea nu complet însă. În fapt, transformarea incertitudinii reductibile în incertitudine ireductibilă trebuie privită nu ca o tranziție definitivă, ci mai mult ca o oscilație în jurul unui prag calitativ. Caracteristic incertitudinii este tocmai faptul că decidentul nu poate face o estimare certă a caracterului reductibil/ireductibil al incertitudinii sale.

Rezultatul procesului de cunoaştere poate fi reducerea completă a incertitudinii, caz în care decizia se va desfăşura conform modelului analitic, sau poate să o reducă doar parțial sau deloc. În acest din urmă caz, decidentul este în situația de a lua o decizie explicită:

PROPOZIȚIA 2.25 : *În condiții de incertitudine, subiectul decident este în situația de a lua o decizie specială asupra tipului de incertitudine în care se află şi, în consecință, asupra comportamentului său decizional.*

El trebuie să decidă dacă efortul său de cunoaştere are sau nu şanse de succes şi dacă este necesar să continue activitatea de cunoaştere sau să o stopeze, intrând în faza deciziei propriu-zise. O asemenea decizie, după cum se poate observa, este ea însăşi principial incertă. Dacă activitatea de cunoaştere ar fi dus la reducerea completă a incertitudinii, procesul de decizie ar fi ajuns în mod automat în faza luării deciziei. În condițiile în care însă certitudinea nu este atinsă, decidentul trebuie să ia o decizie specială privitoare la amânarea sau nu a deciziei.

PROPOZIȚIA 2.26: *Decizia de stopare a activității de cunoaştere şi de adoptare a unei decizii, în condițiile în care certitudinea nu a fost atinsă, este luată în funcție de considerarea a trei aspecte: tipul de incertitudine, costul cercetării şi presiunea timpului.*

a. Estimarea tipului de incertitudine (reductibilă/ireductibilă), adică a şanselor de a obține printr-un efort de cunoaştere noi cunoştințe relevante. Cu cât incertitudinea este estimată a fi mai reductibilă, cu atât creşte motivarea continuării activității de cunoaştere şi deci de amânare a deciziei. Şi invers.

b. Estimarea costului cercetării. Activitatea de cunoaştere implică consum de resurse, un anumit cost deci. Este necesar de aceea a se lua în considerare faptul dacă costul acestei activități, raportat la probabilitatea de succes, este acceptabil. În acest context, de exemplu, unii specialişti estimează, ca o normă empirică, faptul că 1% din costul întregii activități ar trebui cheltuit pentru activitatea de analiză sistematică a problemei şi pentru investigațiile necesare luării deciziei (M. Malița şi C. Zidăroiu, 1980).

c. Presiunea timpului. O decizie poate fi amânată un anumit timp, dar nu indefinit. De cele mai multe ori, timpul amânării deciziei poate deveni tot mai costisitor pentru sistem.

Intervine în acest moment un aspect foarte important. Dacă inițial amânarea deciziei avea un caracter funcțional, făcând posibilă sporirea cunoştințelor înainte de luarea deciziei, în momentul în care incertitudinea se dovedeşte a fi ireductibilă, sau costul cercetării prea ridicat sau necesitatea acțiunii urgente, amânarea deciziei devine disfuncțională. Acum, *alegerea şi, deci, acțiunea sunt preferabile indeciziei.* Indecizia generată de incertitudinea persistentă tinde să blocheze întregul proces, fără a exista şanse semnificative

ca într-un timp util să se fi acumulat condițiile unei decizii mai bune. Din acest moment este funcțional ca decidentul să încheie activitatea de cunoaştere şi să ia o decizie. Indiferent de calitatea ei, decizia împinge procesul mai departe pe o cale care poate fi eventual perfecționată sau corectată. Acțiunea însăşi este generatoare de informații noi, oferind totodată un feed-back material asupra calității deciziei, mai sigur decât considerațiile teoretice anterioare acțiunii. Pentru decident este deci funcțional să caute să înfrunte incertitudinea, luând o decizie, chiar insuficient fundată cognitiv, decât să amâne excesiv alegerea şi acțiunea.

PROPOZIȚIA 2.27: *Comportamentul rațional în incertitudine presistentă este nu amânarea indefinită, ci acțiunea.*

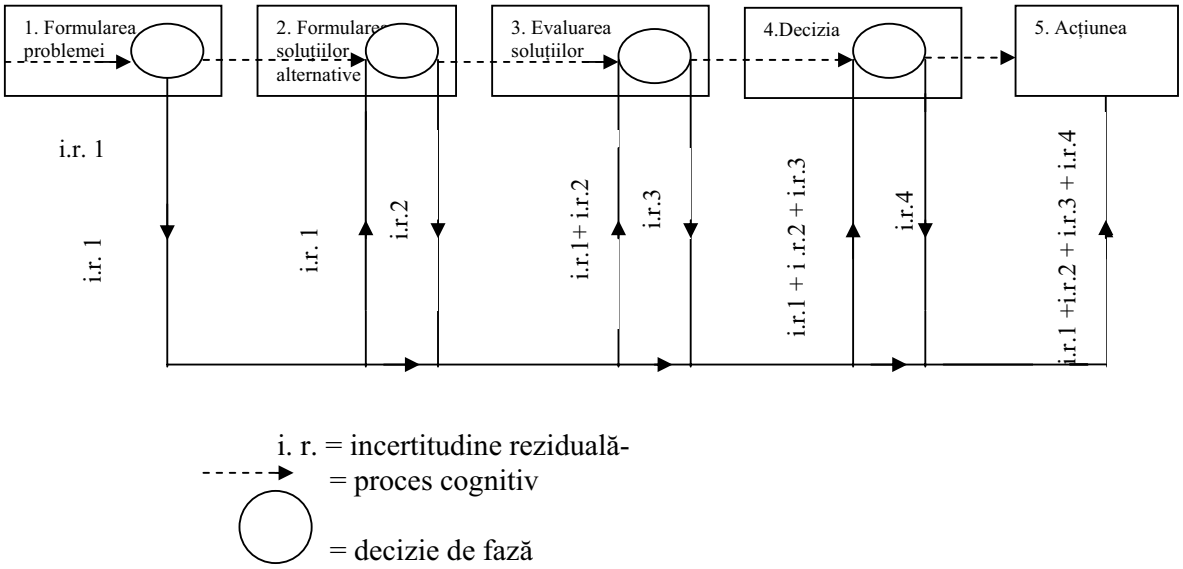
Se poate spune că acțiunea reprezintă o modalitate de a depăşi incertitudinea. În acest sens, înțeleptul indian antic, în fața dificultăților şi incertitudinilor lumii, ajungea în final la o concluzie netă: „făptuirea este mai bună decât nefăptuirea... făptuieşte!”.

PROPOZIȚIA 2.28: *Incertitudinea reziduală tinde să fie tratată ca ireductibilă.*

Activitatea cognitivă este mereu orientată spre reducerea incertitudinii din faza în desfăşurare (a incertitudinii de fază deci), iar nu spre reducerea incertitudinii reziduale din fazele precedente. Aceasta acționează mai mult ca un dat, decidentul nemaifăcând efortul de reducere a ei. Dacă ea ar fi estimată ca reductibilă, ar presa spre reântoarcerea procesului decizional în faza respectivă şi reluarea activităților cognitive specifice respectivei faze. Dacă în faza evaluării alternativelor, incertitudinea cu privire la formularea însăşi a problemei ar fi considerată a fi reductibilă, atunci se va declanşa o presiune spre abandonarea evaluării soluțiilor formulate şi întoarcerea în faza de formulare a problemei care trebuie soluționată. Dacă însă decidentul intenționează să continue procesul, incertitudinea reziduală trebuie să fie tratată ca şi cum ar fi ireductibilă.

PROPOZIȚIA 2.29: *Incertitudinea reziduală este aditivă.*

Pe măsură ce se avansează în procesul decizional, incertitudinile reziduale ale fazelor parcurse se cumulează (vezi Graficul 2.2). În faza postdecizională, de exemplu, incertitudinea este compusă din însumarea incertitudinilor din fazele predecizionale şi decizională: incertitudinea privitoare la formularea problemei şi la importanța acesteia, la completitudinea alternativelor formulate între care s-a făcut alegerea, la criteriile de evaluare cât şi cu privire la estimarea efectivă a soluțiilor, la ierarhizarea lor şi, în fine, la decizia luată.



Graficul 2.2 Procesul de decizie în incertitudine persistentă: cumularea incertitudinilor reziduale

Cercul marchează stoparea activității cognitive şi luarea unei *decizii de fază* în incertitudine. Din fiecare decizie de fază luată în condiții de incertitudine rezultă o incertitudine reziduală *(irx)* care nu a fost absorbită prin actul de cunoaştere în faza respectivă. În fiecare fază a procesului cognitiv, pe lângă incertitudinea de fază, va acționa şi incertitudinea cumulată din fazele anterioare.

Incertitudinea reziduală apare cel mai clar în faza acțiunii. Aici, incertitudinea este accentuată de doi factori distincți pe de o parte, noi cunoştințe şi informații pot pune decizia luată într-o lumină diferită, oferind sugestia unor alternative mai bune; pe de altă parte, schimbarea sensibilă a situației pune continuu problema dacă nu cumva decizia luată într-un moment trecut mai este adecvată. Din acest motiv, există mereu presiunea ca ciclul decizional să fie reluat, să fie tratat ca deschis.

Este important să determinăm relația dintre incertitudinea reziduală şi incertitudinea de fază.

PROPOZIȚIA 2.30: *Incertitudinea reziduală nu se cumulează cu incertitudinea de fază; indirect ea sporeşte însă caracterul ireductibil al acesteia.*

Referindu-se la probleme diferite, fiind deci de tipuri diferite, incertitudinea reziduală nu se adaugă direct incertitudinii de fază. Nesiguranța cu privire la completitudinea listei de soluții nu sporeşte incertitudinea cu privire la preferința între soluțiile deja formulate. Indirect însă, incertitudinea reziduală influențează incertitudinea de fază, devalorizând rezultatele efortului cognitiv orientat spre reducerea acesteia din urmă. Îndoielile cu privire la formularea unei probleme nu pun în discuție ierarhizarea soluțiilor formulate,

dar conferă acestei ierarhii un caracter fragil. Sensul însuşi al efortului cognitiv este subminat. Să presupunem că am reuşit să mai identificăm o soluție posibilă, dar ce semnificație are ea dacă însăşi problema la care este un răspuns s-ar putea să fie prost formulată, sau lipsită de importanță? Incertitudinea reziduală acționează deci ca un fond negativ pentru incertitudinea de fază, conferind activităților cognitive de aici un caracter fragil, accentuând caracterul ireductibil al acesteia. Să luăm situația unui absolvent de liceu. După o îndelungată cântărire, el a decis deja că posibilități rezonabile sunt pentru el facultatea de medicină sau comerț, între care urmează a alege. Incertitudinea din această fază se referă deci la ierarhizarea celor două opțiuni selectate. Dar acest efort de estimare este mereu subminat de gândul difuz că s-ar putea ca nici una dintre aceste soluții să nu fie prea bună şi că, în consecință, ar trebui să se întoarcă în faza anterioara şi să exploreze şi alte posibilități. Acest gând difuz este de natură a conferi actului de comparare a celor două facultăți un caracter mai puțin relevant.

PROPOZIȚIA 2.31: *Incertitudinea de fază este centrală, incertitudinea reziduală este marginală.*

Distincția centralitate/marginalitate este importantă pentru înțelegerea dinamicii şi rolului incertitudinii. Incertitudinea referitoare la decizia în proces (incertitudinea de fază) are consecințe directe asupra comportamentului decidentului: motivează activitatea de cunoaştere, amână decizia. Se apropie terminarea liceului şi elevul trebuie să-şi aleagă o carieră profesională. Incertitudinea cu privire la aceasta intră în centrul atenției: elevul începe să se intereseze despre diferitele posibilități, caută activ informații, discută cu colegii, cu părinții, cumpăneşte. După ce a ales o anumită facultate, începe să se pregătească pentru examenul de admitere. Centrale devin alte probleme. O anumită incertitudine cu privire la alegerea făcută poate să subziste, ea ocupând însă un loc marginal, fiind mai mult latentă, luând forma insatisfacției şi a unei îndoieli surde, fără consecințe directe şi importante asupra comportamentului actual, în afară de o anumită scădere a motivației. Ea poate însă reveni oricând în centrul atenției, repunând problema alegerii facultății.

Marginală este nu numai incertitudinea reziduală, dar şi cea privitoare la fazele viitoare: „mă voi gândi atunci, acum nu este încă cazul; am alte lucruri pe care trebuie să le rezolv”.

PROPOZIȚIA 2.32: *Marginalitatea incertitudinii are ca rezultat scăderea efectelor sale.*

Marginalizarea incertitudinii o trece pe aceasta în latență, minimizându-i efectele. Întotdeauna decizia, fie de fază, fie finală, are ca efect marginalizarea incertitudinii şi deci scăderea substanțială a efectelor acesteia. Prin marginalizare, incertitudinea nu dispare însă, ci trece doar în latență, putând în anumite condiții să redevină manifestă. Atunci când ea devine manifestă, poate bloca procesul decizional, presând spre reântoarcerea lui în faza asociată cu respectiva incertitudine.

Partea a II-a

DECIZIA ÎN INCERTITUDINE PERSISTENTĂ: SUBIECT OMOGEN

„*Creierul uman este o maşină de recunoscut patternuri atât de bună, încât el poate chiar vedea patternuri care nu există în realitate”.*

STEVEN MATTHYSSE (1988)

„Când omul se confruntă cu ambiguitatea, cu umbre complexe pe care doar parțial le înțelege, este tentat să respingă această ambiguitate şi să caute sensuri în aceste umbre. Şi atunci când îi lipsesc cunoştințele şi mijloacele tehnice, identifică sensurile în propria sa inimă şi minte, folosindu-le pe acestea pentru a da formă exterioară speranțelor şi temerilor sale”.

HERBERT A. SIMON (1977)

„Gândirea începe odată cu îndoiala care dizolvă credința”.

MIHAIL RALEA (1972)

În această parte a lucrării sunt analizate caracteristicile generale ale deciziei în incertitudine persistentă, luându-se în considerare situația cea mai simplă: un singur decident. Acest model descrie cazul individului uman, dar, la limită, poate fi atribuit şi sistemelor sociale (grupuri, organizații, colectivități), concepute ca decidenți omogeni, făcându-se deci abstracție de diferențierile cognitive şi de interese dintre membrii lor.

Capitolul 3 analizează strategiile decizionale specifice situației de incertitudine persistentă, pentru ca în Capitolul 4 să se exploreze efectul alegerii unei strategii decizionale asupra organizării şi funcționării sistemului decident. Ultimul capitol al acestei părți, Capitolul 5, oferă un test al modelului teoretic prezentat în primele capitole, confruntându-1 cu cercetări

din variate domenii care au ca obiect, într-un fel sau altul, decizia în incertitudine persistentă, în condiția unui subiect omogen.

Capitolul 3

STRATEGII DE DECIZIE ÎN INCERTITUDINE PERSISTENTĂ

PROPOZIȚIA 3.1: *În condiții de incertitudine persistentă, decidentul are de înfruntat două probleme distincte: cum să ia o decizie suficient de bună în condiții de cunoaştere cronic incompletă şi nesigură şi cum să facă față surplusului de incertitudine care îi afectează negativ propria sa funcționare.*

După o primă încercare de reducere prin activități cognitive a incertitudinii, decidentul se găseşte în fața unei apreciabile cantități de incertitudine pe care nu o mai poate trata cu mijloace cognitive şi care îi face dificilă decizia, fiind în acelaşi timp responsabilă de importante perturbări în funcționarea sa. Din acest motiv, el este forțat să dezvolte activități de minimizare a consecințelor disfuncționale ale acesteia, să încerce chiar a absorbi cât mai mult din incertitudinea în exces prin mijloace extracognitive.

Rezolvarea acestor două probleme nu este absolut separată, soluțiile lor interacționând. Teoriile deciziei, atât cele elasice cât şi cele actuale, îşi concentrează atenția asupra primei probleme. Cea de-a doua - tratarea incertitudinii în exces - este practic ignorată. Tacit, ea pare a fi considerată ca o problemă exterioară deciziei şi deci nerelevantă pentru aceasta. În fapt, aşa cum voi încerca să argumentez pe larg, ea este o parte organică a procesului de decizie, determinând într-o largă măsură desfăşurarea acestuia.

DOUĂ TIPURI DE STRATEGII

În teoriile normative ale deciziei există presupoziția tacită că singurul mod rațional de decizie, indiferent de gradul de incertitudine, este cel prescris de modelul analitic. Am văzut încă în Capitolul 1 că, în condiții de incertitudine persistentă, modelul analitic impune exigențe care nu pot fi satisfăcute.

În condiții de incertitudine persistentă, sistemele au la dispoziție două strategii de decizie structural distincte: *strategia optimalității tendențiale* şi *strategia satisfăcătorului.*

Strategia optimalității tendențiale. Modelul analitic se caracterizează prin încercarea de a integra toate cunoştințele existente într-un proces

decizional coerent care să ducă la identificarea soluției celei mai bune. Fiecare fază a procesului decizional este parcursă integral: definirea problemei, explorarea alternativelor, evaluarea lor, alegerea uneia dintre ele. Dacă modelul analitic nu poate fi aplicat ca atare în condițiile unei incertitudini persistente, este posibilă însă utilizarea unei variante modificate a lui pe care am numit-o aici strategia optimalității tendențiale.

PROPOZIȚIA 3.2: *Strategia optimalității tendențiale se caracterizează prin aplicarea tehnicilor analitice de decizie la o imagine cognitivă provizoriu structurată; incertitudinea deciziei este asumată explicit, procesul decizional menținându-se deschis la reconsiderare.*

Strategia optimalității tendențiale este caracterizată prin următoarele trăsături distinctive:

a. Se fac o serie de presupoziții, asumate explicit ca incerte, asupra unor evenimente, consecințe, asupra corectitudinii unor cunoştințe şi informații, asupra relațiilor dintre cunoştințe. Cu alte cuvinte, se creează o imagine cognitivă structurată, al cărei caracter incert, ipotetic este asumat. Masa cunoştințelor incomplete şi incerte de care dispunem la un moment dat nu este în mod neproblematic tratabilă rațional. Pentru a utiliza metodele dezvoltate în modelele deciziei certe, este necesar a face mereu presupoziții despre probabilitatea unor evenimente şi consecințe, a selecta între cunoştințele contradictorii, a fixa priorități.

b. La această imagine structurată provizoriu sunt aplicate metodele calculului rațional.

c. Se asumă caracterul incert al deciziei luate pe baza acestui calcul. Chiar la nivelul cunoştințelor existente, o altă structurare a imaginii cognitive ar fi putut duce la o altă decizie. Acest punct este deosebit de important. Incertitudinea specifică acestei proceduri nu se referă numai la „viitor”: s-ar putea să apară noi cunoştințe în lumina cărora o altă decizie va apărea ca preferabilă. Ea se referă şi la „prezent”: în perspectiva actualelor cunoştințe, dar cu alte presupoziții adăugate, analiza logică poate duce la o altă concluzie.

Aplicarea metodelor analitice în acest caz nu duce în mod necesar, tocmai din acest motiv, la identificarea soluției optime, nici în sens obiectiv - cea mai bună soluție posibilă în mod absolut - , nici în sens subiectiv - cea mai bună soluție formulabilă la nivelul cunoştințelor existente. Metodele analitice aplicate în aceste condiții asigură doar o optimalitate tendențială, nu efectivă. Ele sunt orientate spre identificarea soluției optime, dar rezultatele rămân mereu incerte, înalt discutabile, nu datorită calculului rațional propriu-zis, ci datorită presupozițiilor pe care acesta se întemeiază.

d. Se menține, datorită incertitudinii asumate, caracterul deschis, revizuibil al deciziei luate. Noile informații şi cunoştințe acumulate ulterior, cât şi presupozițiile făcute dar confruntate cu realitatea acțiunii, sunt utilizate pentru a reface, pe o bază mai bună, decizia.

e. Procesul decizional are un caracter *iterativ.* E1 este gândit mai mult ca o secvență într-un proces ciclic cu reveniri şi reconsiderări pe baza cunoştințelor acumulate. Optimalitatea este deci realizată aici mai mult tendențial, prin reconsiderări succesive.

În ultimele decenii, tocmai în această direcție au fost dezvoltate modelele decizionale, asumându-se o incertitudine care nu poate fi complet absorbită la un moment dat. Modelul clasic al deciziei considera decizia ca un proces unic, strict delimitat în timp: începe cu o problemă de soluționat, în condiții de incertitudine, şi sfârşeşte cu identificarea cu mijloace raționale a soluției celei mai bune, în condiții de certitudine, după care urmează acțiunea. Teoriile actuale ale deciziei au pornit de la o nouă situație: la un moment dat, cunoaşterea noastră este incompletă, dar ea se îmbogățeşte mereu în mod rapid. Răspunsul a fost conceperea procesului decizional ca un *proces iterativ,* ca un ciclu decizional în care decizia nu reprezintă punctul final, ci o etapă, ciclul reluându-se pe o bază de cunoaştere îmbogățită. Fiecare secvență decizională, asumând caracterul incomplet al cunoaşterii, se finalizează printr-o decizie riguros rațională, dar incertă datorită bazei de cunoaştere fragilă pe care s-a constituit. Experiența acumulată prin luarea deciziei şi practicarea ei, cât şi cunoştințele obținute din alte surse între timp oferă posibilitatea ca în secvența următoare decizia să fie luată pe o bază cognitivă mai exactă. Cazul clasic al unui asemenea model literativ de decizie îl reprezintă *analiza operațională,* dezvoltată în timpul şi după cel de-al doilea război mondial, în mod special pentru deciziile de ordin militar. (Pentru o sinteză a acestei experiențe, a se vedea P. M. Morse şi G. E. Kimball, 1962). Ulterior, această tehnică a fost dezvoltată în cadrul sistemului PPB (planificare, programare şi buget) de către RAND Corporation pentru decizii atât de tip militar cât şi administrativ. Aceste tehnici de decizie, după cum se poate observa, nu asigură în nici un sens optimalitatea, ci doar tind către aproximarea ei.

Metodele analitice clasice sunt aplicabile doar în condițiile în care imaginea cognitivă, chiar dacă incompletă şi incertă, este coerentă logic. Altfel, ele devin inoperante. Metodele analitice actuale, abandonând o asemenea presupoziție, caută să se adapteze acestei situații. Ele includ deci modalități de structurare provizorie a imaginii cognitive, de completare şi organizare a ei până la nivelul la care devine tratabilă analitic. Dar, din acest motiv, este asumată explicit incertitudinea, cu toate consecințele ei. Pentru a fi realiste şi operante, metodele de tip analitic trebuie să adopte deci un caracter provizoriu şi iterativ. Am accentuat asupra acestor aspecte pentru a face clar că strategia optimalității tendențiale este substanțial diferită de modelul deciziei raționale clasice.

Strategia optimalității tendențiale, spre deosebire de modelul analitic, nu are drept consecință o reducere cvasicompletă a incertitudinii, ci, prin presupozițiile pe care le face, poate fi chiar un producător de incertitudine. Din acest motiv, ea prezintă o ridicată vulnerabilitate la incertitudine. Caracterul

explicit al presupozițiilor ridicat incerte pe care se fundează o face mereu discutabilă, rezultatele sale fiind incerte şi deschise discuției.

Strategia satisfăcătorului reprezintă o alternativă la strategia optimalității tendențiale.

PROPOZIȚIA 3.3: *Strategia satisfăcătorului constă în adoptarea primei soluții satisfăcătoare pe care decidentul a reuşit să o identifice.*

Pornind de la problema pe care o are de rezolvat, decidentul dezvoltă o activitate de cunoaştere. De îndată ce a reuşit să formuleze o soluție care îi pare, pe baza experienței anterioare sau a unor considerente teoretice, a fi adecvată, va stopa căutarea de noi soluții posibile, adoptând-o pe aceasta. Formularea acestei strategii este oferită de H. A. Simon (1951, 1957). Observația fundamentală de la care Simon porneşte este că sistemele reale dețin un set de criterii de acceptabilitate relativ laxe care nu presupun neapărat optimalitatea. Ele indică doar dacă o soluție este *satisfăcătoare.* Prin aplicarea acestor criterii pot fi mai degrabă respinse soluțiile insatisfăcătoare decât a se stabili gradul de adecvare şi, pe această bază, a se ierarhiza soluțiile satisfăcătoare. Peste limita satisfăcătorului (şi ea relativ vag, incert definită), o soluție devine acceptabilă. Procesul decizional nu este aici orientat spre căutarea unei soluții cât mai bune.

După cum se poate observa, strategia satisfăcătorului reprezintă un *proces simplificat, prescurtat de decizie.* Unele faze, dificil de realizat în condiții de incertitudine ridicată, ca, de exemplu, investigarea alternativelor, evaluarea şi ierarhizarea lor, tind a fi eliminate.

Prima problemă care se ridică în mod firesc este: cum putem evalua strategia satisfăcătorului în raport cu strategia optimalității tendențiale? La o primă vedere s-ar putea imputa strategiei satisfăcătorului că reprezintă un comportament tradițional, slab productiv, rezultat mai mult al comodității decidentului, şi nicidecum o procedură rațională. Punctul de vedere susținut aici este cu totul altul:

PROPOZIȚIA 3.4: *În condițiile unei incertitudini accentuate strategia satisfăcătorului reprezintă o opțiune rațională care, la limită, nu dă rezultate mai slabe decât strategia optimalității tendențiale, ci echivalente.*

O asemenea propoziție pare destul de curioasă. E nevoie de aceea de o argumentare mai detaliată. Să presupunem un decident care, în condiții de incertitudine accentuată şi persistentă, adoptă o procedură de tip analitic. El ştie destul de bine ce problemă are de soluționat. Începe să exploreze posibilul acțional şi reuşeşte să formuleze o primă soluție care, examinată, i se pare a fi satisfăcătoare. În acest moment, o primă incertitudine apare: dacă amână decizia pentru a căuta şi alte soluții posibile are şanse de reuşită? Ar putea să reuşească sau nu. În condiții de cunoaştere limitată, aceste şanse pot fi relativ

modeste. Oricum, el nu le poate, prin definiție, estima cu precizie. În consecință, apare un risc: amânarea deciziei pentru căutarea şi a altor soluții s-ar putea să nu ducă la nici un rezultat, pierzându-se timp şi efort. Presupunem însă că decidentul nostru este norocos şi reuşeşte să identifice încă câteva soluții care i se par a fi satisfăcătoare. O nouă problemă apare acum şi care nu ar fi existat dacă decidentul s-ar fi oprit la prima soluție formulată: evaluarea soluțiilor alternative şi ierarhizarea lor. A fost rațională decizia de a accepta riscul şi de a continua cercetarea? Răspunsul ar fi afirmativ doar dacă şansele de a obține pe baza unei asemenea evaluări o soluție mai bună decât prima soluție formulată sunt suficient de mari. Să vedem deci care sunt şansele decidentului de a discrimina între soluțiile alternative şi de a alege pe cea care are probabilitatea de a fi soluția cea mai bună dintre alternativele examinate.

Modelul analitic făcea presupoziția că, pe baza cunoştințelor existente, oricât de incomplete şi fragile ar fi ele, se poate stabili o ierarhie clară şi distinctă a alternativelor, fie ea şi provizorie. În fapt, o asemenea presupoziție nu este realistă, rezultatul evaluării alternativelor fiind de regulă cu totul altul.

PROPOZIȚIA 3.5: *În condiții de incertitudine, soluțiile alternative sunt pentru decident egale.*

O asemenea, afirmație pare bizară. Poziția contrară pare a fi corectă: chiar dacă nu deținem toate argumentele pro şi contra în legătură cu fiecare soluție, ne putem aştepta ca balanța, cel puțin provizoriu, să încline în favoarea unei soluții sau a alteia. Doar în mod excepțional balanța argumentelor pro şi contra ar prezenta o stare perfectă de echilibru. În realitate nu aceasta este cazul. În incertitudine, principial, ierarhizarea alternativelor tinde să fie instabilă. După cum am văzut mai înainte, această instabilitate provine din două surse. În primul rând, din dificultățile de ierarhizare a criteriilor de evaluare, cel puțin la nivelul cunoaşterii comune, dacă nu chiar în mod principial după cum sugerează o serie de teorii. (G. Păun 1980). Dacă criteriile de evaluare nu pot fi agregate într-o ierarhie clară, decidentul, chiar dacă ar deține cunoştințe complete despre alternative, nu ar putea să le ierarhizeze cu claritate. În al doilea rând, instabilizarea ierarhizărilor alternativelor provine din lipsa de coerență a cunoştințelor incerte.

În consecință, imaginea cognitivă tinde să ia forma unei mulțimi nestructurate de argumente pro şi contra asociate cu soluțiile concurent, argumente care nu duc principial, fie chiar şi provizoriu, la o ierarhizare a preferințelor. Dacă considerăm lucrurile dintr-o perspectivă, soluția *a* pare a fi cea mai bună; privind însă dintr-o altă perspectivă, soluția *b* pare a fi preferabilă. Dar care perspectivă este mai bună, prima sau a doua? Şi în această privință incertitudinea creează o stare de indeterminare. Caracterul oscilant al ierarhizării creează mai degrabă situația că decidentul nu poate atribui preferințe diferențiate alternativelor. Lipsa de discriminare şi oscilația

au ca efect faptul că alternativele par a fi mai degrabă egale. Cu alte cuvinte, ele au pentru decident o probabilitate egală de a fi soluția cea mai bună.

Să reluăm cazul absolventului de liceu aflat în fața alegerii facultății la care să se înscrie. O mulțime de considerente sunt avute în vedere: tipul de profesie, posturile disponibile la terminarea facultății, condițiile de muncă şi de viață asociate cu respectiva profesie, dificultățile examenului de admitere, dificultatea în sine a facultății, propriile înclinații şi capacități. Eliminând o mulțime de posibilități ca nesatisfăcătoare, tânărul nostru se află în fața alternativei medicină/comerț. Medicina oferă posibilitatea unei profesii deosebit de interesante, asociată cu un înalt prestigiu social, cu condiții de muncă şi viață deosebit de atractive. Examenul de admitere este însă foarte dificil. Facultatea este grea şi necesită mulți ani de studiu, urmați de alte examene. Posturile disponibile la terminare par a fi mai puțin satisfăcătoare decât cele oferite de comerț. Comerțul îi apare tânărului nostru ca oferind perspective profesionale mai modeste, dar cu şanse de obținere a unor posturi atractive şi de promovare ulterioară mult mai ridicate. Facultatea este mai uşoară, admiterea este mai puțin problematică şi profesia ca atare este mai puțin solicitantă. În legătură cu toate aceste aspecte există desigur o mulțime de incertitudini. Sunt eu capabil ca printr-o pregătire serioasă să reuşesc la medicină? Sunt sigur că vocația mea este medicina? Cât de sigur este că posturile oferite de comerț peste 5-6 ani, când voi termina facultatea, vor fi tot atât de bune ca în prezent? Se pot stabili anumite preferințe în ceea ce priveşte un aspect sau altul: „este mai importantă o profesie în sine interesantă", „este mai important să faci o facultate, oricare ar fi ea" etc. Se pot, deasemenea, atribui probabilități diferitelor evenimente: probabilitatea de a reuşi la medicină, de a găsi un post dezirabil etc. Dar aceste priorități şi probabilități sunt ele însele înalt, încerte şi instabile, oscilante. În mod obiectiv, alternativele nu sunt probabil egale ca valoare. Decidentul nu are însă de unde să ştie care dintre ele este obiectiv mai bună. Procesul de cunoaştere şi-a spus cuvântul. A fost formulat un set de soluții, s-au acumulat o serie de argumente pro şi contra pentru fiecare dintre ele. S-a ajuns însă la limita cunoştințelor. După ce alternativele care îi păreau pe baza cunoştințelor de care dispune insatisfăcătoare sau mai puțin satisfăcătoare au fost eliminate, decidentul se află adesea în fața unui set de alternative între care nu mai poate discrimina şi care îi apar ca fiind egale în nedeterminarea lor. Ce metodă de alegere poate fi adoptată în condițiile în care alternativele par a fi egale ?

PROPOZIȚIA 3.6: *În condiții de incertitudine, toate criteriile de alegere între alternativele rămase în competiție tind să fie la fel de bune şi nu superioare alegerii întâmplătoare.*

Alegerea întâmplătoare acordă fiecărei alternative o şansă egală de a fi aleasă, fapt care corespunde situației reale: ele sunt pentru decident egale. Dacă sunt la o răscruce de drumuri şi habar nu am care dintre drumuri este cel

mai bun, este absolut indiferent (şi la fel de justificat) ce criteriu de alegere va fi folosit: „datul cu banul”, „elaborarea unei teorii foarte complicate, ridicată pe baza unor argumente foarte incerte” sau să-1 aleg pe cel pe care „zăresc o floare”. Orice criteriu de alegere este cel puțin un criteriu aleator şi, în această calitate, justificat în condiții de incertitudine accentuată. La limita cunoştințelor, acolo unde au rămas în competiție doar alternativele între care nu mai pot face nici o discriminare, şi aceasta este o situație mult mai frecventă decât suntem tentați să credem, alegerea întâmplătoare este o procedură la fel de rațională ca oricare alta.

La limită, modelul analitic este reductibil la alegerea de tip întâmplător. Aflat în situația de a alege între mai multe alternative care i se par egale, decidentul, în virtutea cerințelor modelului analitic, va căuta să formuleze un criteriu cognitiv de alegere, fie el şi provizoriu. Un asemenea criteriu, datorită incertitudinii, poate fi corect sau nu. Cu cât cunoştințele disponibile sunt mai reduse, cu atât criteriile de alegere de tip cognitiv au mai multe şanse să nu fie mai bune decât oricare alt criteriu aleator. Fie că dau cu banul, fie că folosesc un procedeu sofisticat, dar înalt discutabil, rezultatul pentru alegerea în cauză poate fi echivalent din punctul de vedere al probabilității de a face alegerea cea mai bună. Este cazul mulțimii de strategii utilizate la jocurile de noroc şi care, comparate cu modelele probabiliste, sunt eronate în mod absolut. În unele cazuri însă ele se dovedesc a fi proceduri de alegere pur aleatoare.

Acum putem reveni la întrebarea noastră: este sau nu justificat riscul de a continua explorarea alternativelor în condiții de incertitudine accentuată sau ar fi preferabil să ne oprim la prima soluție satisfăcătoare pe care am reuşit să o formulăm? Dacă Propozițiile 3.5 şi 3.6 sunt corecte, atunci răspunsul este negativ. Dacă soluțiile alternative vor avea pentru decident probabilități egale de a fi soluția cea mai bună (Propoziția 3.5) şi dacă, în aceste condiții, orice criteriu de alegere este la fel de bun şi egal cu alegerea întâmplătoare (Propoziția 3.6), decurge de aici că alegerea primei soluții satisfăcătoare pe care decidentul a reuşit să o formuleze este la fel de bună ca alegerea oricărei soluții, utilizând orice criteriu, dintr-o mulțime de soluții alternative care par a fi satisfăcătoare. „Prima soluție satisfăcătoare formulată” reprezintă un criteriu aleator de alegere între soluțiile alternative posibil de formulat la fel de bun ca oricare alt criteriu. Se poate deci conclude că, în condiții de incertitudine accentuată, continuarea căutării de noi soluții după identificarea primei soluții satisfăcătoare nu are o justificare rațională. Ea nu are şanse semnificative de a produce o alegere mai bună, implicând însă un cost ridicat: amânarea acțiunii, consum de resurse şi, după cum se va argumenta mai târziu, o cantitate mai mare, de incertitudine reziduală generată de procesele cognitive suplimentare.

Modelul cibernetic, deşi non-decizional prin natura sa, poate fi interpretat a fi o formă a strategiei satisfăcătorului. Mecanismele cibernetice adoptă şi ele prima soluție experimentată şi probată a fi satisfăcătoare. În acest caz însă soluția nu este rezultatul unei activități de cunoaştere, ci mai mult al unei variații întâmplătoare, iar adoptarea ei nu este efectul unei decizii, ci al

fixării prin întărire. Atât strategia satisfăcătorului, cât şi modelul cibernetic evită explorarea alternativelor şi evaluarea lor. Mecanismele cibernetice pot însă experimenta diferite alternative care apar în mod întâmplător. Este probabil că va fi întărită şi adoptată varianta care funcționează mai eficace.

În fine, este necesar să menționăm o variantă foarte importantă a strategiei satisfăcătorului şi care reprezintă o situație intermediară între modelele decizionale şi modelul cibernetic: adoptarea soluției care a mai fost experimentată. Soluția întărită de experiență este adoptată. Acest mecanism este caracteristic modelului cibernetic. Adoptarea soluției este însă totodată rezultatul unei decizii mai mult sau mai puțin explicite. Din acest motiv, o asemenea alegere poate fi considerată a fi şi un caz particular al strategiei satisfăcătorului. Soluția experimentată poate fi interpretată a fi prima soluție satisfăcătoare identificată. În plus, ea reprezintă avantajul că estimarea caracterului ei satisfăcător nu este realizată pe baza unei cunoaşteri teoretice înalt incerte, ci pe temeiul mult mai cert al experienței.

În această lucrare accentul va cădea mai mult pe analiza strategiei satisfăcătorului, care, deşi extrem de curentă în practica sistemelor social-umane, este foarte puțin luată în considerare în literatura de specialitate. Explicația acestei ignorări ar putea fi derivată din înseşi predicțiile teoriei dezvoltate aici: inevitaibil strategia satisfăcătorului este asociată cu o puternică iluzie a certitudinii. Imaginea despre ele însele a sistemelor care utilizează strategia satisfăcătorului va tinde să constea din iluzia unei decizii raționale de tip cert. Analiza sociologică trebuie însă să se fundeze pe modelul strategiei satisfăcătorului dacă vrea să înțeleagă o mare parte a sistemelor sociale pe care istoria umanității o prezintă. În ceea ce priveşte strategia optimalității tendențiale, ea va fi analizată ceva mai schematic, adesea mai mult ca o stare de contrast. Acest lucru nu înseamnă că ea nu este considerată a fi importantă. Dimpotrivă. Aş zice că strategia optimalității tendențiale este vitală pentru dezvoltarea societății actuale, care tinde să o adopte şi să o dezvolte. Analiza sa amănunțită însă necesită un efort aparte.

STRATEGIILE DE DECIZIE ŞI DINAMICA INCERTITUDINII

Contrar presupoziției tacite a teoriilor curente ale deciziei, cantitatea de incertitudine subiectivă produsă în procesul decizional nu este independentă de strategia de decizie utilizată, dimpotrivă.

PROPOZIȚIA *3.7: Cantitatea de incertitudine subiectivă produsă în procesul decizional este în funcție de strategia de decizie utilizată.*

Mecanismele de tip cibernetic sunt asociate cu un grad foarte redus de incertitudine subiectivă, în timp ce mecanismele de tip decizional sunt, dimpotrivă, asociate cu un grad ridicat de incertitudine. Fiind un mod

nedecizional, necognitiv de soluționare a problemelor, modelul cibernetic ar trebui, în principiu, să nu producă nici un fel de incertitudine.

Strategia satisfăcătorului, prin natura sa de proces simplificat de decizie, va fi caracterizată printr-o cantitate de incertitudine sensibil mai redusă decât un proces complet de decizie, cum este cel analitic. Sunt eliminate sursele de incertitudine din fazele care au fost excluse. Decidentut nu va avea incertitudini în legătura cu existența probabilă şi a altor soluții posibile, nici în legătură cu şansele de a le identifica dacă continuă cercetarea; nu va avea incertitudini în legătură cu alegerea între mai multe soluții alternative. În măsura deci în care strategia satisfăcătorului are şanse să nu ducă la scăderea calității deciziei, va prezenta avantajul important de a micşora sensibil cantitatea de incertitudine produsă în procesul decizional.

Strategia optimalității tendențiale, promovând un proces decizional complet, este asociată inevitabil cu nivelul cel mai ridicat de incertitudine.

Deşi toate strategiile de decizie sunt vulnerabile la incertitudine, există totuşi diferențe mari între ele din acest punct de vedere.

PROPOZIȚIA 3.8: *Strategiile de decizie sunt caracterizate printr-o vulnerabilitate specifică la incertitudine.*

Efectele incertitudinii asupra comportamentului sistemelor sunt mediate de strategia decizională aleasă.

Modelul cibernetic, nefiind de tip decizional, este insensibil la incertitudine. El prezintă totuşi o anumită vulnerabilitate din acest punct de vedere: incertitudinea presează în sensul transformării procesului de tip cibernetic nedecizional într-un proces decizicnal. Incertitudinea în legătură cu soluția practicată şi întărită experimental tinde să anuleze mecanismul cibernetic, înlocuindu-l cu evaluarea cognitivă a respectivei soluții, cu căutarea de noi soluții, posibil mai adecvate. În sistemele social-umane, mecanismele de tip cibernetic se află, datorită acțiunii incertitudinii, sub o continuă presiune de transfer spre mecanisme de tip decizional. Este, de exemplu, cazul tradiției. Anumite împrejurări au fixat o rutină colectivă care se declanşează cvasi automat în situații date. Nu există nici o decizie în legătură cu practicarea modelelor impuse de tradiție şi deci nici o incertitudine cu privire la ele. Apariția unor întrebări în legătură cu adecvarea soluțiilor recomandate de tradiție, cu privire la existența unor posibile alternative mai bune, anulează mecanismul de funcționare al tradiției şi îl înlocuieşte cu unul decizional.

Strategia satisfăcătorului este în mod special vulnerabilă la incertitudine, aceasta producând o creştere a instabilității sistemului decident. Incertitudinea presează asupra ei în sensul evoluției spre un proces decizional complet, de tip analitic. Decidentul va avea în acest caz de înfruntat întrebări de genul: nu cumva există şi alte soluții posibile care ar putea fi mai bune decât prima soluție satisfăcătoare identificată?

Vulnerabilitatea la incertitudine a strategiei satisfăcătorului este agravată de faptul că ea nu dispune de mecanisme cognitive de reducere a

acesteia pentru fazele eliminate. În mod special, ea se caracterizează printr-o accentuată inabilitate de a explora alternativele şi de a le evalua comparativ. Dacă, pe de o parte, strategia satisfăcătorului scade cantitatea de incertitudine pe care decidentul o are de înfruntat, pe de altă parte, datorită lipsei mijloacelor cognitive de reducere a incertitudinii, aceasta tinde să aibă un caracter predominant ireductibil. În consecință, pentru strategia satisfăcătorului, incertitudinea are mai mult o semnificație disfuncțională, paralizantă. Sistemele care practică o asemenea strategie, datorită gradului ridicat de vulnerabilitate, vor manifesta totodată o ridicată *intoleranță la incertitudine.*

PROPOZIȚIA 3.9: *Strategia satisfăcătorului este stabilă doar în măsura în care recurge la absorbția artificială a incertitudinii.*

Pentru strategia satisfăcătorului există un risc chiar în acumularea de cunoştințe. Oprirea la prima soluție satisfăcătoare tinde să fie asociată cu o certitudine de tip X. Multiplicarea cunoştințelor ca produs al presiunii incertitudinii este de natură a multiplica soluțiile alternative, punctele de vedere, înlocuind CERTITUDINEA X cu INCERTITUDINEA Y. Sistemul va experimenta dramatic incapacitatea de a structura imaginea cognitivă datorită multiplicării cunoştințelor.

Confruntate cu incertitudinea, sistemele care practică strategia satisfăcătorului pot evolua în două direcții distincte: fie spre un proces decizional complet, ca cel cerut de modelul analitic, asumând incertitudinea şi căutând să o reducă cu mijloace cognitive, fie spre absorbția incertitudinii cu mijloace artificiale.

Datorită faptului că strategia satisfăcătorului reprezintă un proces decizional simplificat, cât şi deoarece, pentru a fi stabilă, ea trebuie să recurgă inevitabil la mecanisme artificiale de absorbție a incertitudinii, sistemele care o utilizează vor fi caracterizate în final printr-un nivel de incertitudine subiectivă sensibil mai scăzut decât cel care practică strategia optimalității tendențiale.

Strategia optimalității tendențiale este caracterizată, dimpotrivă, prin asumarea incertitudinii şi prin încercarea de a reduce cognitiv printr-un proces decizional complet. Ea prezintă, prin însăşi natura sa, un grad ridicat de incertitudine subiectivă, considerată insă a fi reductibilă printr-un proces iterativ. Incertitudinea asociată cu strategia satisfăcătorului este mai mult de tip ireductibil şi din această cauză prezintă consecințe destructive mai pronunțate decât incertitudinea predominant reductibilă asociată cu strategia optimalității tendențiale. Vulnerabilitatea acestei din urmă strategii la incertitudine este semnificativ mai redusă datorită faptului că deține mijloacele cognitive care promit o reducere sistematică a ei. Caracterul deschis, iterativ al procesului decizional face mai uşor suportabilă incertitudirea.

Se poate afirma, în concluzie, că cele două strategii de decizie sunt asociate cu atitudini distincte față de incertitudine.

PROPOZIȚIA 3.10: *Strategia optimalității tendențiale este asociată cu asumarea incertitudinii şi cu efortul de a o reduce cu mijloace cognitive; strategia satisfăcătorului este asociată cu evitarea incertitudinii* şi *absorbția ei artificială.*

MECANISME DE ABSORBȚIE ARTIFICIALĂ A INCERTITUDINII

Există o gamă largă de mecanisme de reducere non-cognitivă, artificială a incertitudinii care acționează fie separat, fie în variate combinații. Ele au toate o caracteristică comuna:

PROPOZIȚIA 3.11: *Mecanismele de absorbție artificială a incertitudinii se caracterizează prin învestirea deciziei cu plus-valoare.*

Prin plus-valoare înțelegem aici o valoare suplimentară acordată soluției adoptate în raport cu valoarea asigurată efectiv de cunoştirțele disponibile. Doar plasând asupra soluției adoptate o asemenea plus-valoare, prezentând-o pe aceasta ca fiind mai presus de orice îndoială, procesul decizional nu mai genereză incertitudine. Modul cel mai sigur de a genera plus-valoare este învestirea cu plus-valoare a înseşi mecanismelor de conducere a deciziilor. Mecanisme de decizie certe, de încredere vor produce soluții certe. Plus-valoarea poate fi învestită fie în capacitățile persoanelor care iau decizii, fie într-o serie de instanțe exterioare cărora li se deleagă autoritatea să ia asemenea decizii.

Supraevaluarea capacităților decidentului poate lua o mulțime de forme, începând cu credința în capacitățile decizionale propriu-zise (har, inteligență, intuiție, noroc, şansă) şi sfârşind cu absolutizarea cunoştințelor de care respectiva persoană dispune. În mod frecvent întâlnim o combinare a acestor două variante: delegarea autorității de decizie unor instanțe exterioare, învestirea cu plus-valoare a acestora reprezentând modalitatea de absorbție artificială a incertitudinii. Delegarea autorității de decizie ridică problema *legitimării,* analizată pe larg de Max Weber (1969). Pornind de la tipologia formulată de sociologul german, aici vom considera următoarele tipuri de legitimare a autorității: tradiția, charisma, criterii aleatoare mascate şi delegarea autorității.

a. Tradiția. Sociologii au remarcat cu surpriză faptul că în toate colectivitățile umane, tradiția are o importanță deosebită. Există desigur o mulțime de explicații ale puterii de impunere a tradiției. În perspectiva dezvoltată aici, tradiția îşi evidențiază încă un aspect: ea poate fi înțeleasă şi ca un dispozitiv colectiv de învestire cu plus-valoare a soluțiilor cristalizate în experiența colectivității şi demonstrate a fi satisfăcătoare. Tradiția conferă

activității colective un caracter cvasiautomat, nedecizional. Încălcarea tradiției sau doar punerea ei în discuție nu ar avea ca efect doar riscul adoptării unor soluții neexperimentate care ar putea fi catastrofale, ci totodată şi o creştere sensibilă a incertitudinii, cu toate consecințele acesteia. Prestigiul cu care tradiția este învestită poate fi interpretat deci ca având o importantă sursă în mecanismele de apărare împotriva incertitudinii. Analizând societățile arhaice, S.F. Nadel (1968) înregistrează ca un fapt stabilit cu claritate raritatea inovațiilor tehnice. Tehnicile din toate sferele de activitate, începând cu cele productive şi sfârşind cu cele artistice, „se perpetuează atâta timp cât ele reprezintă un mijloc adecvat pentru realizarea scopurilor respective" (p. 403). Aceasta nu se explică printr-un conservatorism de principiu, ci prin faptul că „popoarele primitive sunt neinteresate doar în inovativitate, în experimentarea de noi tehnici, nu în inovația ca atare" (p. 403). Semnificativ, astfel, este că ele nu au nici o ezitare de a copia (sau împrumuta) metodele noi când le pot observa *în funcțiune.* De aici şi interpretarea pe care o dă Nadel puterii tradiției. Ea înseamnă în fapt „frica de a abandona rutina sigură pentru riscurile asociate cu metodele neexperimentate" (p. 403). Este clar că Nadel descrie aici în termeni foarte clari tradiția colectivităților arhaice ca o variantă a strategiei satisfăcătorului.

Prezența plus-valorii în complexul tradiției apare cu claritate în momentele în care, datorită schimbării condițiilor, soluțiile recomandate de tradiție încetează a mai fi adecvate. Chiar şi în această situatie, tradiția prezintă o mare inerție, continuând să persiste, fiind susținută mai mult de funcția sa de protecție împotriva incertitudinii.

În plan individual, complementul tradiției este *obişnuința*: oamenii tind să respecte cu sfințenie modurile de acțiune cu care s-au obişnuit. Acest fapt este explicabil şi prin aceea că, pe lângă o anumită garanție a succesului, obişnuința este asociată cu un nivel scăzut de incertitudine. Punerea în discuție a obişnuinței generează un proces decizional, cu toate dificultățile sale. Tradiția şi obişnuința reprezintă o reducere a procesului decizional la un model cvasicibernetic. Ele reprezintă, în ultimă instanță, programe de acțiune selectate şi întărite prin experiență.

b. Charisma. În condițiile în care o colectivitate sau un grup social nu mai poate sau nu mai doreşte să-şi continue viața în formele fixate de tradiție, fiind deci în situația de a recurge la o decizie de schimbare, poate fi tentată (şi adesea chiar aşa s-a întâmplat) să recurgă la un nou tip de plus-valoare, desemnat de Max Weber prin termenul de charismă. Weber avea în vedere în mod special cazurile tradiționale: profeți, conducători religioşi. Prin extensie, conducătorul charismatic este acela care reclamă/i se atribuie capacități supranaturale, de excepție, în baza cărora autoritatea sa de a lua decizii devine de necontestat, fiind deci acceptată necondiționat de către întreaga colectivitate. Deoarece capacitățile umane de decizie pot fi puse sub semnul întrebării, fiind relative, incerte, charisma asumă, în opoziție, capacități speciale, supranaturale. Conducătorul charismatic are „har", convinge, atrage,

câştigă încrederea absolută, elimină orice şovăială, îndoială, incertitudine. În ideologia charismei deci componenta supranaturală este obligatorie, ea având funcția de a genera certitudine absolută. Charisma nu desemnează înțelepciunea obişnuită, inteligența şi experiența. Toate acestea fiind umane, sunt structural incerte şi deci contestabile. Să luăm un exemplu: înțeleptul indian tradițional. Înțelepciunea sa nu era considerată a fi în primul rând rezultatul cunoaşterii şi experienței, ci al *ascezei,* al unei inițieri speciale realizate prin ritualuri religioase şi care pot oferi infinit mai mult decât experiența comună.

Pe lângă fundamentul religios, charisma face apel adesea şi la capacități decizionale extraraționale care nu pot fi contestate cognitiv: intuiție, inspirație. Nepresupunând prelucrări raționale de informații după reguli explicite care pot fi examinate public, acestea pot fi învestite neproblematic cu plus-valoare. O asemenea variantă o găsim în cazul dictatorilor de tip fascist (Hitler, Mussolini) care reclamau un proces decizional intuitiv infailibil, care nu poate fi supus judecății critice comune.

O variantă a charismei o găsim frecvent în societățile tradiționale: presupunerea unor mecanisme de transmitere a „adevărului" de către forțe supranaturale, fie prin intermediul celor înzestrați cu un har special - sfinți, preoți, prezicători, - fie prin intermediul unor „semne" - conjunctura astrelor, vise, fenomene meteorologice, configurația măruntaielor păsărilor - descifrate de specialişti care „ştiu" tehnica interpretării acestora. „Înțelepții" şi „bătrînii" reprezintă instanțe cu importante componente charismatice în aceste societăți. Există însă şi forme mai moderne: mitul supra-omului, al geniului în ideologiile de tip totalitar şi chiar mitologia „specialistului" în societatea actuală.

c. Criterii mascate de alegere aleatoare. Adesea, decidentul se află în situația dificilă de a alege dintr-un set de alternative care, datorită incertitudinii, nu pot fi ierarhizate cu claritate. După cum am argumentat mai înainte, în această situație recursul la un criteriu aleator de alegere nu reprezintă un comportament irațional. Un criteriu aleator deschis asumă caracterul absolut al incertitudinii, imposibilitatea discriminării între alternative, caracterul ireductibil al incertitudinii. Întâmplarea este o opțiune la limita la care posibilitățile de cunoaştere ale decidentului au fost epuizate. Adoptarea unui criteriu aleator deschis pune însă problema incertitudinii cu care acesta este asociat. E drept, în acest caz, efectele negative ale incertitudinii sunt limitate într-o oarecare măsură. Posibilitățile mele de cunoaştere par a fi fost epuizate şi deci responsabilitatea mea de decident este oarecum suspendată, fiind delegată hazardului. Incertitudinea rezultată este mai mult pasivă, nu activă. Şi totuşi, în problemele vitale ale persoanelor şi colectivităților, chiar o asemenea incertitudine este dificil de suportat. Din acest motiv vom găsi aici o presiune constantă de absorbție artificială a incertitudinii. Aceasta poate avea loc pe două căi diferite: fie introducerea unor criterii de tip cognitiv, posibil ceva mai eficiente decât alegerea pur

întâmplătoare, dar asociate cu un grad ridicat de incertitudine, fie recursul la *criterii aleatoare mascate.* Aceste criterii sunt prin conținutul lor tipic aleatoare, prin forma lor sugerează însă o alegere certă, operând astfel o reducere pronunțată a incertitudinii. În istoria umanității putem găsi o gamă imensă de criterii aleatoare mascate, unele dintre ele extrem de bizare: consultarea aştrilor, a oracolelor, fixarea de zile faste şi nefaste pentru diferite activități, consultarea ghicitorilor, înțelepților.

Criteriile aleatoare mascate prezintă trei caracteristici generate. În primul rând, ele sunt *criterii aleatoare* în raport cu valoarea potențială a alternativelor între care urmează a se alege, acordându-le deci tuturor acestora o şansă egală de a fi alese. Configurația aştrilor sau a măruntaielor unei gâşte este absolut independentă în raport cu orice alegere umană şi, în consecință, aleatoare. În al doilea rând, fiind exterioare alegerii propriu-zise, nereferindu-se la nici unul dintre aspectele intrinseci ale acesteia, elimină complet recursul la cunoaştere. Din acest motiv, ele nu generează incertitudini, fiind proceduri de alegere structural diferite de procedurile cognitive. Se produce astfel o mutație structurală în procesul alegerii. Într-o problemă importantă utilizarea de criterii cognitive, care iau în considerare şansele de reuşită, efectele şi consecințele secundare, produce un nivel ridicat de incertitudine; utilizarea unui criteriu , non-cognitiv - aşa au vrut întâmplarea, astrele, destinul - nu mai este de natură a produce incertitudine. Atunci când decizia de a declara sau nu războiul este delegată oracolului, nici o informație despre condițiile viitoarelor lupte nu mai este relevantă şi deci nici nu va mai apărea incertitudinea legată de ea. În alegerea pentru diferitele funcții în sistemul democratic atenian era frecvent utilizată tragerea la sorți. Grecul antic, model de raționalitate în multe privințe, părea însă să evite acceptarea faptului că o asemenea procedură este aleatoare, preferând să creadă că prin sorți se manifestă voința zeilor. În fine, prin natura lor, aceste criterii generează plusvaloare, conferind certitudine absolută actului de decizie. Ceea ce a depins de om, el a făcut: a consultat forțele supranaturale; din acest moment, alți factori care nu mai depind de puterea umană intră în joc.

În contextul analizei de aici se deschide o nouă perspectivă asupra utilizării a ceea ce am numit criterii aleatoare mascate. Pe de o parte, este clar că cele două tipuri de criterii - cognitive şi aleatoare mascate - sunt alternative. Critica adusă de raționalism de-a lungul secolelor utilizării criteriilor aleatoare mascate este absolut corectă. Procedurile non-cognitive de decizie elimină pe cele cognitive, împiedicând din această cauză totodată şi acumularea de cunoştințe. Pe de altă parte însă ele nu pot fi considerate a fi manifestări iraționale în mod absolut. Raționalitatea colectivităților umane constă în selectarea tipurilor de probleme, a soluțiilor alternative şi a momentului în care se recurge la criterii non-cognitive de decizie. Atunci când putea, omul era rațional, fundându-şi deciziile pe cunoaştere. La limita cunoaşterii, confruntat cu o alegere incertă, în momentul în care mijloacele sale de cunoaştere nu-l mai ajutau să facă opțiuni întemeiate, el putea merge la oracol, acesta

oferindu-i o alegere nici mai bună, dar nici mai proastă decât oricare alt criteriu, asigurâdu-i totodată şi certitudinea necesară acţiunii. Acumularea ulterioară de cunoştinţe facilitată de o alegere strict cognitivă este, în condiţii de incertitudine ireductibilă, ea însăşi problematică.

d. Delegarea autorităţii unor instanţe umane exterioare reprezintă o clasă mare de metode de decizie foarte des utilizate în condiţii de incertitudine. Delegarea autorităţii de acest tip poate lua fie forma autorităţii fundate pe competenţă, fie cea a autorităţii instituite social a unor persoane sau organisme ierarhice care sunt învestite cu autoritatea şi puterea de a formula norme de decizie sau decizii concrete.

Competenţa este în societatea actuală o bază importantă a autorităţii. Ea asigură în luarea unei decizii o cantitate superioară de cunoştinţe, fără însă a putea elimina cel mai adesea complet incertitudinea. Interesantă însă în contextul analizei de faţă este constituirea a ceea ce se numeşte adesea „mitul competenţei". Acesta reprezintă învestirea competenţei cu o valoare superioară celei pe care o are în realitate. Competenţa reprezintă o procedură cognitivă de decizie la care se adaugă destul de frecvent şi o anumită componentă charismatică, a cărei funcţie este de a absorbi incertitudinea celui care deleagă autoritatea. Un caz interesant de acest gen este modul în care uneori este utilizată ştiinţa. Nu de puţine ori, ştiinţa însăşi este învestită cu plus-valoare, rezultatele sale fiind prezentate a fi mult mai sigure decât sunt în realitate.

Se întâmplă adesea că, la limita cunoştinţelor efective, imaginea cognitivă a ştiinţei, fragilă în fapt, este învestită cu o valoare ce tinde spre absolut. După cum remarca H. A. Simon (1977), specialistul este adesea utilizat de către decident pentru a-şi reduce incertitudinea alegerilor operate de el însuşi. Marea problemă a practicianului este adesea să aleagă între experţi cu puncte de vedere diferite. În această situaţie, soluţia cea mai simplă şi comună este de a alege un expert care să confirme credinţele şi prejudecăţile pe care decidentul la are deja constituite.

Graniţa dintre utilizarea ştiinţei ca instrument cognitiv de decizie sau ca mijloc de reducere artificială a incertitudinii este foarte fină. Ea poate fi însă trasată cu precizie destul de ridicată dacă se ia în considerare atitudinea faţă de incertitudine. Asumarea incertitudinii, prudenţa în prezentarea valorii instrumentelor ştiinţifice, evidenţierea limitelor acestora reprezintă un indicator al utilizării ştiinţei ca mecanism cognitiv, iar nu artificial de absorbţie a incertitudinii. Ştiinţa se transformă într-un mit charismatic atunci când nu-şi asumă caracterul său provizoriu, relativ şi incert. Dogmatismul comunist este un asemenea caz. El invocă ştiinţa, învestită cu puteri absolute şi definitive, ca sursă a deciziilor practice. În fapt, ştiinţa are prin însăşi natura sa un caracter anti-charismatic, accentuând pe prelucrarea raţională a cunoştinţelor, pe caracterul lor relativ şi deschis, asumând un grad ridicat de incertitudine.

Autoritatea poate funcţiona şi prin decizii luate de persoane şi organisme care au o legitimare socială pentru aceasta, deţinând totodată şi

puterea de a impune deciziile lor. Deciziile luate de asemenea instanțe sunt întărite printr-un sistem de recompense şi pedepse. În acest caz, decizia individuală este înlocuită cu aplicarea deciziei luate de instanțele legitime. Nivelul de incertitudine tinde să fie scăzut pentru că decizia este înlocuită cu conformarea. Sancțiunea situației în cazul unei decizii inadecvate tinde că fie înlocuită de sancțiunea autorității pentru respectarea/nerespectarea deciziilor luate de aceasta.

Autoritatea nu trebuie considerată numai ca exercitarea a unei coerciții, ci, după cum argumentează H. A. Simon (1977), şi ca o eliberare. Ea clarifică cadrele generale, oferă direcții şi repere pentru deciziile concrete, făcând posibil un proces de decizie cu un grad ridicat de certitudine.

Foarte adesea utilizăm în procesul decizional seturi de norme preelaborate pe care le considerăm eficace sau care sunt impuse de instanțe care au autoritatea de a le elabora. În loc de a analiza problema în cauză, delegăm decizia unui set de norme a căror aplicare duce neproblematic la identificarea soluției. Normele oferă definiții standardizate atât problemelor cât şi tipurilor de soluții corespunzătoare acestora. Este cazul funcționării normelor în sistemele aşa-zis birocratice. Organizațiile acționează de regulă în condiții de incertitudine ridicată. Problemele de soluționat sunt adesea extrem de complexe. Standardizarea problemelor şi a soluțiilor reprezintă o tehnică eficace de reducere a incertitudinii. O asemenea metodă elimină necesitatea efortului de a înțelege efectiv problema în cauză. Singura dificultate rămasă este aceea de a încadra respectiva problemă într-o clasă de probleme, de a o tipologiza.

A doua operație, oarecum mecanică, este de a aplica soluția prescrisă prin normă la respectiva problemă. Să presupunem că sunt şeful unei comisii de înfiere a copiilor şi trebuie să mă pronunț, dacă o familie oarecare este capabilă să asigure o educație normală unui copil şi, ca urmare, să recomand sau nu înfierea. Problema este complexă. Pentru a o rezolva, ar trebui să fac o predicție asupra capacității familiei solicitante de a educa un copil. Ar trebui probabil să fac o prognoză asupra evoluției copilului atât în ipoteza că ar rămâne în casa de copii, cât şi în cea a înfierii de către familia în discuție. Formulată în aceşti termeni, problema devine practic insolubilă, chiar dacă aş fi un specialist de vârf în probleme de familie şi educație. Ea însă poate fi drastic simplificată. Pornesc în primul rând de la ipoteza generală că evoluția unui copil într-o familie normală este mai bună (statistic) decât într-o casă de copii. Apoi, utilizez o serie de norme care îmi aproximează capacitatea unei familii de a asigura o educație normală: vârsta cuplului, situația economică, starea de sănătate, relațiile de familie (anchetă la locul de muncă şi printre vecini). Decizia pe care o voi lua nu mai presupune un grad ridicat de specializare, ci este rezultatul aplicării câtorva norme simple. Şi aici pot interveni unele incertitudini, dar cu privire la aplicarea normelor, iar nu la predicția evoluției copilului. De exemplu, o normă mi-ar cere ca vârsta cuplului să nu fie prea înaintată. În marea majoritate a situațiilor norma este

simplu de aplicat. Dar dacă avem o situație de genul: soțul are 60 de ani, iar soția 40?

În fapt, o mulțime de probleme extrem de complexe, asociate cu un grad ridicat de incertitudine, devin relativ simplu de soluționat de către persoane fără o specializare ridicată prin aplicarea de norme. Specific acestei tehnici este că decizia este asociată cu un grad ridicat de certitudine. Forma absoarbe incertitudinea. Decizia de a accepta o cerere de înfiere, dacă s-ar baza pe o analiză efectivă a perspectivelor familiilor, ar fi extrem de incertă; dacă se bazează însă pe aplicarea unor norme clare, poate deveni certă absolut. Incertitudinea poate persista doar la marginea procesului decizional: sunt normele suficient de bune pentru a asigura o decizie corectă? Sunt ele relevante şi pentru *acest* caz concret? Mentalitatea birocratică se caracterizează prin eliminarea completă a unor asemenea întrebări şi orientarea exclusivă după norme. Birocratul are un comportament decizional care se desfăşoară într-o certitudine adesea completă, deşi el rezolvă probleme care în sine prezintă un grad foarte ridicat de incertitudine. Desigur, şi aceste norme sunt fundate pe o decizie: care sunt normele care asigură posibilitatea maximă de reuşită? Elaborarea de norme însă, simplificând şi standardizând problemele, dând soluții tip care nu au pretenția de a fi adecvate fiecărui caz, ci doar statistic, situației generale, este de natură a reduce substanțial gradul de incertitudine. Incertitudinea privitoare la normele însele este în mare parte redusă şi ea prin autoritatea care sprijină aceste norme. Mecanismul autorității tinde sa creeze un mod de decizie: nu aplic normele pentru că le consider a fi bune sau proaste (nici nu este treaba mea să le judec!), ci pentru că am datoria, obligația să o fac, pentru că ele sunt impuse de autoritate. Tradiția conține importante elemente de normativitate, de constrângere. Autoritatea apare cu claritate în organizații, unde aplicarea normelor este impusă şi sancționată formal, prin deciziile luate de nivelurile ierarhice superioare. Problemele care sunt mai complicate şi care nu pot fi soluționate prin aplicarea automată a nomelor sunt înaintate forurilor ierarhice superioare pentru a fi soluționate, iar decizia acestora devine obligatorie, în virtutea autorității.

Capitolul 4

S'TRATEGIILE DE DECIZIE ŞI ORGANIZAREA SISTEMULUI DECIDENT

Din analiza prezentată în capitolul precedent decurge o concluzie importantă:

PROPOZIȚIA *4.1: Sistemele tind să capete organizări distincte în funcție de strategia de decizie adoptată.*

Organizarea sistemelor social-umane nu este complet anterioară şi independentă de strategia de decizie utilizată, ci, într-o măsură semnificativă, dependentă de ea. Această ipoteză va fi examinată pe larg în acest capitol. Deoarece în această parte a lucrării este analizat procesul de decizie la nivelul unui decident omogen cognitiv, avându-se în vedere în mod special persoana umană, organizarea va consta în mod special din structurile cognitive ale acesteia. În părțile III şi IV se vor analiza efectele strategiei de decizie asupra organizării sociale a sistemelor.

STRUCTURILE COGNITIVE ALE SISTEMELOR DECIDENTE

Unul dintre cele mai eficace mecanisme de absorbție artificială a incertitudinii este manipularea imaginii cognitive. Se poate presupune de aceea că între strategia de decizie pe care un sistem o adoptă şi imaginea sa cognitivă există o relație de determinare.

PROPOZIȚIA 4.2*: Sistemele decidente vor prezenta, în funcție de strategia decizional adoptată, structuri cognitive distincte: strategia optimalității tendențiale va fi asociată cu structuri cognitive deschise, strategia satisfăcătorului cu structuri cognitive închise.*

Utilizăm aici termenul de „deschis/închis" pornind atât de la tipologia sistemelor oferită de von Bertalanffy, cât şi de la tipologia mai populară a personalității lui H. Rockeach (1960), despre care se va vorbi mai pe larg în capitolul următor.

PROPOZIȚIA 4.3: *Sistemul cognitiv închis are o orientare defensivă; el îşi menține rigid structura prin izolare informațională în raport cu mediul. Sistemele cognitiv deschise sunt flexibile*

şi activ orientate spre schimbare, îşi modifică structura internă în funcție de noile fluxuri informaționale.

Să le analizăm pe rând.

Sistemele cognitive închise. După cum am văzut în paragraful anterior, strategia satisfăcătorului se caracterizează printr-o vulnerabilitate ridicată la incertitudine, prin dificultatea de a-i face față constructiv şi, în consecință, printr-o marcată tendință de absorbție artificială a ei. Strategia satisfăcătorului tinde să fie fundată pe o CERTITUDINE X. Este de aşteptat ca în aceste condiții să se dezvolte o structură cognitivă închisă.

PROPOZIȚIA 4.4*: Sistemul cognitiv închis este caracterizat prin următoarele trăsături:*

4.4.1*: Tendință de structurare rapidă şi accentuată a imaginii cognitive în fazele predecizional şi decizională.*

O imagine cognitivă orientată spre identificarea unei soluții satisfăcătoare, pentru a asigura adoptarea acesteia, evitând explorarea alternativelor sau neconsiderându-le posibile, va tinde să se structureze de la început mai rapid şi mai accentuat decât o imagine cognitivă orientată spre identificarea alternativelor şi evaluarea lor complexă.

4.4.2: *Tendință de structurare completă şi rigidă a imaginii cognitive în faza postdecizională.*

Imaginea cognitivă în faza postdecizională are în primul rând funcția de a absorbi incertitudinea reziduală, de a creşte certitudinea în raport cu decizia luată, pentru a creşte performanța. Creşterea certitudinii înseamnă însă în primul rând structurare. Decizia odată luată acționează invers asupra bazei sale cognitive, structurând-o în jurul ei. Imaginea cognitivă se centrează pe soluția adoptată. Toate informațiile şi cunoştințele de care decidentul dispune sunt reformulate într-o manieră suportivă. Coerența şi structurarea imaginii cognitive în această fază asigură un nivel ridicat de certitudine. Din explorativă şi estimativă, imaginea cognitivă devine predominant justificativă şi suportivă. Funcția ei nu mai este de a estima cât mai exact valoarea soluției adoptate, ci de a o susține. Nevoia de certitudine tinde deci să preseze spre modificarea structurii imaginii cognitive în aşa fel încât aceasta să susțină soluția decisă ca fiind singura bună sau cea mai bună. Se produce, cu alte cuvinte, un proces de ideologizare a imaginii cognitive. Utilizăm în acest context termenul de ideologie în sensul său cel mai general: discurs orientat spre susținerea, justificarea unei opțiuni făcute, iar nu de evaluare critică a ei. Ideologizarea are aici funcția de a absorbi incertitudinea.

4.4.3: *Orientare defensivă în raport cu informația*

Sistemul închis caută să controleze atât informația provenită din mediu, cât şi cea stocată în interiorul său, în aşa fel încât soluția adoptată să pară a fi

singura bună. Informațiile venite din exterior sunt interpretate într-o manieră suportivă pentru soluție, sunt asimilate imaginii cognitive cristalizate. Pentru aceasta, ele sunt codificate în scheme care exprimă structural soluția adoptată într-o manieră orientată spre autoconfirmare. Sunt selectate cu prioritate informațiile care confirmă soluția; cele care o pun în discuție sunt ignorate, supuse îndoielii sau reinterpretate într-o modalitate care să nu pună soluția adoptată la îndoială, ci chiar să o confirme: „nu e adevărat că oamenilor nu le place...", „este o exagerare că majoritatea...". Să reluăm din această perspectivă un exemplu dat mai înainte. Sunt şeful unei secții dintr-o întreprindere şi am o mulțime de probleme cu oamenii din secția mea: sunt indisciplinați, nu respectă autoritatea, sunt mereu nemulțumiți, conflictuali, le lipseşte spiritul de responsabilitate. Această caracterizare nu este însă complet neutră în raport cu stilul meu de conducere (şi care este „soluția" pe care am adoptat-o pentru a rezolva problemele umane ale muncii), ci poate reprezenta chiar o justificare a lui; în consecință trebuie să adopt un stil autoritar, să fiu „mână de fier", să nu am încredere, să controlez în permanență şi să sancționez. Aceleaşi manifestări obiective pot fi însă codificate şi în cu totul altă manieră: ca reacții ale colectivului la un stil de conducere abuziv şi incompetent.

4.4.4: *Evitarea feed-backului asupra rezultatelor sau distorsionarea sa într-o manieră autoconfirmatoare.*

Sistemele care practică strategia satisfăcătorului sunt în mod special vulnerabile la *feed-back.* Acesta este de natură a ridica în mod semnificativ incertitudinea reziduală. De aici tendința de a ignora feed-back-ul, de a-1 ocoli, de a-l reinterpreta într-o modalitate care să confirme alegerea făcută. Orientarea „voluntaristă" a sistemelor se caracterizează în primul rând prin ignorarea şi deformarea feed-backu-lui. Voluntarismul reprezintă o orientare rigidă, promovarea deciziilor luate „în ciuda dificultăților", ceea ce poate adesea însemna „în ciuda feed-back-ului". Granița dintre hotărâre, determinare şi rigiditate este extrem de fină. Un caz interesant de modificare a orientării cognitive în aşa fel încât feed-backul să confirme opțiunea făcută este schimbarea priorităților. Acei parametri la care soluția este mai eficientă sunt considerați a fi mai importanți decât aceia la care ea este deficitară: „Am realizat norma şi acest lucru este mult mai important decât calitatea..."

4.4.5: *Sunt dezvoltate mai mult cunoştințe de menținere decât cunoştințe de schimbare.*

A. Etzioni (1969) sugerează o distincție între *cunoştințele de menținere* (care ajută un sistem să îşi perfecționeze structura internă, să o adapteze mai bine la condiții) şi *cunoştințele de schimbare* (care sprijină activitatea de explorare a alternativelor şi de introducere de modificări structurale). Strategia satisfăcătorului tinde să dezvolte cunoştințe de menținere care au o mare capacitate de reducere a incertitudinii reziduale, în timp ce cunoştințele de

schimbare sunt generatoare de incertitudine. Prin natura lor, cunoştinţele de menţinere confirmă soluţia, generând speranţa că dificultăţile sunt extrinseci şi deci vor fi eliminate prin perfecţionarea soluţiei adoptate. Inexistenţa cunoştinţelor de schimbare elimină gândirea alternativelor, face şi mai riscantă perspectiva unei schimbări, sugerând deci că soluţia adoptată este singura posibilă.

Pe aceeaşi linie defensivă se înscrie şi diagnoza negativă a capacităţilor şi/sau posibilităţilor de schimbare: „condiţiile nu permit schimbarea", „oamenii nu sunt interesaţi, sunt egoişti, nu manifestă responsabilitate, nu susţin schimbarea...". O asemenea atitudine duce la acceptarea soluţiei practicate ca inevitabilă. Dimpotrivă, voinţa schimbării şi încrederea în capacităţile şi posibilităţile de schimbare sunt factori ai explorării alternativelor, ai asumării riscului transformării, reconsiderării deciziilor luate; demoralizarea şi pesimismul sunt factori ai conservatorismului.

4.4.6: *Succesul este supraaccentuat, iar eşecul ignorat, negat sau cel puţin diminuat ca importanţă.*

În condiţiile în care succesul şi eşecul nu sunt de cele mai multe ori stări date nemijlocit şi clar în experienţă, ci interpretări ale unor date relativ incerte, sistemul cognitiv închis, pentru a reduce cât mai mult incertitudinea reziduală în legătură cu deciziile luate, va tinde să accentueze reuşitele, uneori chiar să le inventeze prin interpretarea faptelor şi să nege, să ignore sau să diminueze eşecurile. Pierderea unei bătălii poate fi formulată de către generalul incapabil drept o genială manevră de regrupare.

4.4.7: *Succesul este atribuit intrinsec, iar eşecul extrinsec.*

Un aspect important al atitudinii faţă de succes/eşec este *atribuirea* acestuia. Atribuirea succesului/eşecului poate fi, după cum am văzut, *extrinsecă* - responsabilă este intervenţia unor forţe exterioare, independente de soluţia în cauză (noroc, întâmplare, forţe externe suportive sau ostile) - sau *intrinsecă* - este meritul sau vina soluţiei ca atare. Atribuirea intrinsecă a succesului este de natură a spori încrederea în soluţia practicată, sporind deci certitudinea. Succesul nu se datorează unor factori accidentali, exteriori, ci calităţiilor soluţiei, fapt care confirmă alegerea făcută. În schimb, atribuirea extrinsecă a eşecului este de natură a menţine încrederea în valoarea soluţiei. Nu este ea de vină, ci factorii exteriori, accidentali. Astfel explicat, eşecul nu mai generează incertitudine faţă de soluţie. În funcţie de situaţie, o asemenea atribuire poate lua forme diferite: lipsa de noroc, soarta, lipsa condiţiilor necesare, lipsa de pricepere şi de responsabilitate a oamenilor, indisciplina, individualismul, existenţa unor forţe ostile, lipsa de tradiţie etc. Atribuirea intrinsecă a eşecului înseamnă în fapt asumarea crizei: soluţia este inadecvată şi deci trebuie schimbată. Complementar, o asemenea atribuire este de natură să crească substanţial incertitudinea în legătură cu respectiva soluţie. După cum se poate observa, toate aceste cauze ale succesului/eşecului sunt, ca tip,

reale, posibile. EIe devin însă şi parte a imaginii cognitive a sistemului, având funcții importante în reducerea sau creşterea incertitudinii. Din acest motiv, estimarea prezenței şi ponderii este profund distorsionată, în sistemele cognitive închise, de necesitatea absorbției artificiale a incertitudinii. Distorsionarea perceperii cauzelor succesului/eşecului este facilitată de nivelul ridicat de incertitudine care caracterizează performanța sistemelor complexe.

4.4.8: *Mediul este perceput ca fiind structural ostil sau dominat de forțe care nu pot fi controlate.*

O percepție de acest fel reprezintă un reductor artificial eficace al incertitudinii, un mijloc al confirmării soluției decise. În caz de succes, presupoziția ostilității mediului confirmă suplimentar valoarea soluției. În caz de eşec, atribuirea extrinsecă a acestuia este oferită tocmai de presupoziția ostilității fundamentale a lumii.

4.4.9: *Adoptarea unui optimism nerealist în ceea ce priveşte propriile opțiuni.*

Optimismul, speranța reuşitei dincolo de limitele realității, în ciuda tuturor obstacolelor şi dificultăților, în cazul sistemelor cognitive închise exprimă cel mai adesea rigiditatea, este un mod patologic de absorbție artificială a incertitudinii.

4.4.10: *Intoleranța față de alternative.*

Propoziția 2.9 afirmă că formularea de alternative este o sursă importantă de incertitudine. Blocând formularea de alternative se poate obține o importantă reducere a incertitudinii. Intoleranța față de alternative poate lua mai multe forme. Cea mai simplă este *neexplorarea* alternativelor. Soluția adoptată şi practicată apare ca singura posibilă, lipsită de alternative. Este ceea ce H. Marcuse (1977), în celebra sa analiză a societății contemporane, desemna sub termenul de *unidimensionalizare*. Sistemul existent, argumentează filosoful american, paralizează imaginarea de alternative, gândirea reducându-se la liniamentele soluției practicate. Atunci când există însă alternative formulate, ele vor fi privite cu indiferență sau chiar cu ostilitate. Este cazul atitudinii omului arhaic față de alternativele de viață întruchipate în culturile populațiilor învecinate. Pentru acesta, ele reprezintă cel mai adesea mai mult ciudățenii, obiceiuri stranii, străine, nerelevante în nici un fel pentru propria sa colectivitate. Alternativele tind să fie taxate ca „nerealiste", „utopice", „impracticabile în condițiile concrete" sau pur şi simplu iraționale, imorale. Este cazul celebrei condamnări a lui Socrate. Filosoful antic s-a făcut vinovat în fapt de promovarea unei atitudini intelectuale explorative, reflexive, generatoare prin ea însăşi de alternative. Chiar dacă el nu era critic în raport cu tradițiile comunității sale, a căror respectare o susținea ca o datorie morală fundamentală, spiritul de reflecție nu putea să nu genereze incertitudine şi îndoială.

Prin Socrate, cetatea antică nu condamna un contestatar, ci o sursă difuză de incertitudine, mult mai periculoasă.

Intoleranța față de alternative se fundează pe o epistemologie specifică:

4.4.11: *Adoptarea epistemologiei problemei cu soluție unică a adevărului absolut.*

Conform acestei epistemologii, se presupune că orice problemă de soluționat are *o singură soluție bună,* restul soluțiilor formulabile fiind inadecvate. Prima soluție satisfăcătoare descoperită este totodată şi singura soluție bună. Cu aceasta procesul decizional s-a încheiat. Iar în măsura în care sistemul a adoptat deja o soluție care s-a dovedit bună în practică, în mod automat orice alternativă va fi principial exclusă sau inadecvată. O asemenea epistemologie reprezintă prin ea însăşi un însemnat reductor de incertitudine. Teoria armoniei prestabilite formulate de Leibniz este cert de acest tip. Dacă „trăim mereu în cea mai bună dintre lumile posibile", datorită unei armonii prestabilite, orice incertitudine asupra mersului evenimentelor este eliminată. Nu ne mai putem îndoi de soluțiile pe care le adoptăm. În contrast, *epistemologia problemelor cu soluții multiple,* conform căreia problemele complexe au de regulă mai multe soluții, satisfacătoare în grade diferite, este prin ea însăşi de natură să genereze incertitudine. Mereu ne vom întreba dacă în afară de soluția pe care am adoptat-o nu există şi alte soluții mai bune.

O aplicație a epistemologiei problemei cu soluție unică este *epistemologia adevărului absolut* în opoziție cu *epistemologia adevărului relativ.* La orice problemă de cunoaştere există un singur răspuns adevărat, restul răspunsurilor fiind false. Cunoştințele noastre sunt fie adevărate, fie false. Dacă o cunoştință a fost probată, înseamnă că ea este adevărată în mod absolut. Adevărul poate fi distins cu claritate de eroare. În măsura în care cunoaşterea noastră este adevărată, ea este certă, neproblematică. Relativismul epistemologic, considerând cunoştințele a fi mai degrabă aproximări mai bune sau mai slabe ale adevărului (şi deci mereu sunt posibile mai multe asemenea aproximări), este de natură a genera o incertitudine cronică.

Epistemologia problemei cu soluție unică şi a adevărului absolut întăreşte inevitabil imaginea unei lumi guvernate de accident, întâmplare şi de forțe ostile. În consecință, lumea nu poate fi controlată prin mai multă cunoaştere şi prin decizii mai bune, ci trebuie acceptată cu resemnare sau înfruntată prin mijloace extracognitive (magia, de exemplu). Dacă soluțiile pe care le adoptăm sunt singurele posibile, dificultățile şi eşecurile nu sunt datorate necunoaşterii, ci unor factori independenți. Sunt deci extrinseci, nu intrinseci. Universul necunoscut şi din această cauză ostil, dar care urmează a fi cunoscut şi astfel mai eficace controlat, reprezintă a invenție mentală a epocii moderne, rezultat al unei epistemologii a problemelor cu soluții multiple şi a adevărului relativ. Într-un univers de cunoscut, incertitudinea decizională (cognitivă) este ridicată. Într-un univers dominat de forțe arbitrare

exterioare, fundamental ostil, incertitudinea decizională este scăzută: incertitudinea de aici va fi mai mult ontologică, extracognitivă.

O singură concluzie să formulăm în mod special la acest paragraf. Datorită absorbției artificiale a incertitudinii, sistemele cognitive închise vor fi caracterizate printr-un nivel ridicat de certitudine subiectivă. Modelul clasic al deciziei, care presupune un grad ridicat de certitudine, nu reprezintă doar descrierea unei limite spre care sistemele reale tind, ci, totodată, şi ideologia, iluzia inevitabilă a unor sisteme care adoptă strategia satisfăcătorului şi care, bazate pe epistemologia problemelor cu soluție unică, asumă o raționaliate absolută.

Sistemele cognitive deschise se definesc prin faptul că asumă incertitudinea cu toate consecințele ei. Ele renunță la mecanismele de absorbție artificială a incertitudinii, dezvoltând mecanisme cognitive de reducere treptată a ei.

PROPOZIȚIA 4.5: *Sistemul cognitiv deschis se caracterizează prin următoarele trăsături:*

4.5.1. *Imaginea cognitivă în fazele predecizionale şi decizională rămâne parțial nestructurată.*

Imaginea nu este artificial structurată, ci este caracterizată printr-un grad ridicat de diferențiere cognitivă, exprimând caracterul incomplet şi incert al cunoaşterii la un moment dat. Ea tinde să conțină structurări, tentative, alternative, asumând explicit contradicțiile şi ambiguitățile interne. Este în consecință asumată mai degrabă o INCERTITUDINE Y, decât o CERTITUDINE X.

4.5.2: *Procesul de decizie are un caracter complet.*

Spre deosebire de strategia satisfăcătorului, care conferă procesului de decizie un caracter simplificat, prescurtat, sistemele cognitive deschise extind procesul decizional, fiecare fază a acestuia fiind dezvoltată până la limitele cunoştințelor existente.

4.5.2: *Sunt adoptate tehnici de decizie specifice incertitudinii adoptate.*

Asumându-se caracterul persistent al incertitudinii, sunt uitilizate tehnici analitice de decizie (calcul rațional), adaptate însă la situația de incompletitudine şi fragilitate a cunoştințelor.

4.5.4: *Imaginea cognitivă în faza postdecizională rămâne parțial nestructurată, deschisă.*

Incertitudinea reziduală este asumată ca un dat inevitabil. În faza postdecizională, imaginea cognitivă are mai mult funcția de a evalua în mod continuu decizia în raport cu rezultatele obținute şi cu noile cunoştințe acumulate, decât să o justifice.

4.5.5: *Orientare cognitivă activă*

Asumând incertitudinea în toate fazele procesului decizional, sistemul cognitiv deschis dezvoltă o activitate de cunoaştere continuă capabilă să asigure o reducere sistematică şi treptată a incertitudinii.

4.5.6: *Explorează continuu alternativele.*

Înainte de luarea deciziei se încearcă să se formuleze cât mai multe alternative. În faza postdecizională, paralel cu activitatea practică de realizare a soluției decise, sunt continuu explorate alternativele în vederea unei posibile schimbări a deciziei luate. Explorarea continuă a alternativelor, în special în faza postdecizională, reprezintă un indiciu clar al sistemului cognitiv deschis.

4.5.7: *Procesul decizional are un caracter iterativ.*

Asumându-se caracterul persistent al incertitudinii, decizia este considerată principial ca deschisă revizuirii. Deşi inevitabil finalizat printr-o decizie la un moment dat, procesul decizional este considerat ca reluabil în condițiile acumulării de noi cunoştințe. Sunt dezvoltate mecanisme speciale de reconsiderare a deciziilor luate.

4.5.8: *Senzitivitate la feed-back.*

În locul *feed-back-ului* suportiv, reductor de incertitudine, se dezvoltă un *feed-back* evaluativ-critic care să asigure o diagnoză obiectivă a soluției adoptate, capabil să semnaleze din timp crizele potențiale. Activitatea postdecizională este considerată ea însăşi a fi o sursă importantă de noi cunoştințe despre problema de soluționat şi despre soluțiile sale posibile.

4.5.9: *Sunt promovate cunoştințele de schimbare.*

Pe lângă cunoştințele de conservare, vitale pentru promovarea şi perfecționarea soluției adoptate, se dezvoltă cunoştințe despre alternativele posibile şi despre mecanismele de reconsiderare a soluțiilor adoptate şi de promovare a noi soluții.

4.5.10: *Se fundează pe imaginea unui univers neutru, de cunoscut.*

Lumea nu mai este percepută ca fundamental ostilă sau guvernată de o întâmplare absolută, ci ca o lume care poate fi controlată prin cunoaştere, devenind astfel binevoitoare.

4.5.11: *Se fundează pe epistemologiea problemei cu soluții multiple şi a adevărului relativ.*

Se acceptă că există, în principiu, mai multe soluții alternative, între care se pot găsi chiar soluții mai bune decât cea practicată. De aici necesitatea

investigării continue a posibilului acțional. Cunoştințele pe care decizia a fost luată sunt, la rândul lor, considerate a fi aproximări care pot fi îmbunătățite.

Sistemele cognitive deschise se caracterizează, în concluzie, printr-un nivel ridicat de incertitudine subiectivă şi prin dezvoltarea de mecanisme cognitive pozitive de a-i face față. Orientarea cognitivă activă are ca efect tratarea incertitudinii ca reductibilă, în cadrul unui ciclu iterativ şi, prin urmare, tolerarea ei este facilitată. În plus, sistemele cognitive deschise trebuie să dezvolte modalități de tolerare a incertitudinii, să se obişnuiască să trăiască cu ea ca o condiție inevitabilă a existenței.

DINAMICA SISTEMELOR ÎN FUNCȚIE DE STRATEGIA DECIZIONALĂ ADOPTATĂ

Din analiza de mai înainte decurge cu claritate că dinamica sistemelor este determinată într-o măsură decisivă de strategia decizională adoptată. Aici va fi analizat modul în care cele două strategii de decizie - strategia satisfăcătorului şi cea a optimalității tendențiale - fac față presiunilor de schimbare.

PROPOZIȚIA 4.6: *Strategia satisfăcătorului este asociată cu o tendință conservatoare*.

Această propoziție decurge din însăşi caracteristicile strategiei satisfăcătorului: evitarea explorării alternativelor, utilizarea mecanismelor de absorbție artificială a incertitudinii, un grad ridicat de certitudine subiectivă care nu motivează căutarea de noi alternative, un sistem cognitiv închis care prin natura sa conservă opțiunea făcută. Câmpul cognitiv tinde să se structureze puternic în jurul soluției adoptate, să se unidimensionalizeze, în terminologia lui H. Marcuse, scăzând varietatea perspectivelor cognitive. Indivizii şi colectivitățile pot deveni în acest fel mai conservatori decât speciile biologice. Dacă acestea din urmă nu dețin mecanisme de eliminare a variației (mutațiile întâmplătoare), din care selecția operează alegerile sale, sistemele umane pot dezvolta însă mecanisme de eliminare a variației cognitive (structurarea artificială a imaginii cognitive), care reprezintă singura bază de explorare a alternativelor. Doar crizele puternice pot face ca mecanismele care asigură unitatea structurală a câmpului cognitiv să eşueze sub presiunea dificultăților, permițând astfel schimbări structurale. Momentul critic al schimbării sistemelor care adoptă strategia satisfăcătorului constă în schimbarea drastică a condițiilor, iar nu a cunoştințelor. O asemenea tendință conservatoare devine clară în momentele care impun schimbarea.

PROPOZIȚIA *4.7: Sistemele care adoptă strategia satisfăcătorului pot dezvolta față de schimbare 3 tipuri de strategii: strategia*

conservatoare, strategia schimbării prin crize şi strategia incrementalistă.

Aceste trei strategii nu sunt neapărat alternative, ci cel mai adesea complementare. În fapt, toate cele trei au ceva comun: evitarea explorării alternativelor şi a luării unor decizii de schimbare structurală. Ele formează în fapt un continuum, la o limită fiind plasată orientarea conservatoare, iar la cealaltă incrementalismul.

Strategia conservatoare este caracterizată prin tendința sistemelor decidente de a menține, împotriva dificultăților, soluția adoptată deja, sau dacă este vorba de o decizie nouă, de a adopta o soluție deja experimentată. Prin definiție, strategia satisfăcătorului este conservatoare. O asemenea strategie este normală în situații de incertitudine persistentă. Soluția practicată s-a dovedit în mod cert a fi satisfăcătoare: nu pe baza unor cunoştințe teoretice incerte, ci pe baza evidenței practice asociate cu un grad ridicat de certitudine. Consecințele ei (cele directe şi de scurt termen) sunt de asemenea cunoscute pe baza experienței. O nouă soluție alternativă nu este susținută de experiență, ci doar de considerente teoretice care, prin ele însele, sunt incerte. Adoptarea ei s-ar putea să se dovedească în practică a fi nesatisfăcătoare datorită unor factori care nu sunt teoretic cunoscuți. Întreaga activitate de investigare a alternativelor este deci pusă sub semnul întrebării datoriă faptului că eventualele noi soluții sunt, din punctul de vedere al credibilității principial inferioare celei practicate. Aceasta din urmă este sprijinită de experiența practică, care oferă un grad ridicat de certitudine, în timp ce alternativele, sprijinite mai mult pe considerente teoretice sunt înalt incerte. În înțelepciunea populară, o asemenea atitudine este exprimată printr-o zicală „Nu da vrabia din mână pe cioara de pe gard”. E adevărat că cioara este mai mare decât vrabia, dar ea nu este deloc sigură, aşa cum este vrabia pe care o ții în mână. În plus, datorită faptului că sistemul care a adoptat strategia satisfăcătorului nu stimulează acumularea continuă şi sistematică de cunoştințe şi deci, nedispunând nici de cunoştințele teoretice necesare explorării posibilului şi formulării de alternative, orientarea conservatoare va fi mai sigură şi mai la îndemână.

Schimbarea prin crize reprezintă continuarea strategiei conservatoare în condiții de criză când schimbarea devine inevitabilă. Incertitudinea accentuată tinde să amâne reconsiderarea deciziei practicate. Se încearcă eventual perfecționarea, adaptarea ei la condițiile schimbate.

Din acest motiv, de regulă, sistemul ajunge mai devreme sau mai târziu la *criză*: soluția practicată se dovedeşte a fi în noile condiții tot mai nesatisfăcătoare. Criza *forțează* schimbarea.

Sistemul nu decide să abandoneze soluția practicată şi să adopte o nouă soluție *în momentul* în care el poate formula o asemenea soluție care potențial este mai bună, ci în momentul în care vechea soluție nu mai poate funcționa. Schimbarea este deci impusă din afară, de imposibilitatea practică de a continua cu decizia veche. În cazul strategiei optimalității tendențiale, soluția

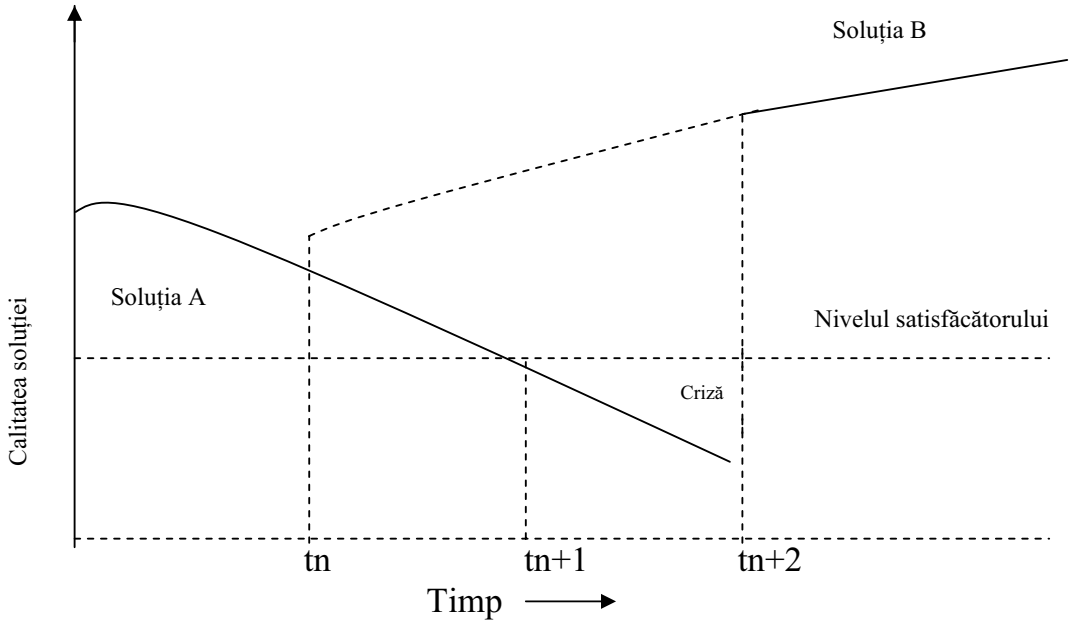
practicată este înlocuită de o alta, considerată a fi mai bună, fără ca prima să fie neapărat în criză. Nu criza, dificultățile forțează schimbarea, ci considerentele cognitive referitoare la o posibilitate mai bună. În tradiția gândirii sociale s-a cristalizat termenul de *utopie* pentru a desemna soluțiile alternative formulate teoretic şi despre care există suspiciunea că sunt nerealiste, nepracticabile. Conceptul de utopie reprezintă o recunoaştere a incapacității sistemelor de a imagina alternative, dar totodată şi neâncrederea față de orice alternativă imaginată teoretic.

Graficul 4.1 ne oferă o imagine clară a mecanismului schimbării prin criză. Fie soluția A soluția practicată care până în t_{n+1} are o valoare satisfăcătoare, deşi, datorită schimbări condițiilor, valoarea sa a început încă demult să intre în declin. În t_n s-a cristalizat deja o nouă soluție (B), care

potențial este mai bună decât A. În t_{n+1}, soluția A intră în criză, devenind tot mai insatisfăcătoare. Ea nu este însă schimbată imediat, ci după o anumită perioadă, adică în t_{n+2}. Între t_{n+1} şi t_{n+2} este o perioadă de timp în care sistemul pierde datorită conservatorismului său. Strategia optimalității tendențiale tinde să introducă schimbarea soluției înainte de declanşarea crizei, pe undeva în jurul lui t_n.

Schimbarea prin criză tinde să evite decizia explicită de renunțare la vechea soluție şi de adoptare a uneia noi. Renunțarea apare mai mult ca efect „natural” al crizei, al imposibilității de a continua pe vechea cale. Este instructivă în acest sens definiția pe care V. I. Lenin o dădea „crizelor revoluționare”: masele nu mai sunt dispuse să accepte vechiul sistem; clasele dominante nu mai pot nici ele utiliza vechile metode de dominare. Vechea soluție întruchipată în organizarea socială nu mai poate funcționa.

În condițiile schimbării prin crize, noua soluție poate fi impusă fie decizional, fie prin mecanisme spontane de tip cibernetic. Cel mai adesea, condițiile concrete din acel moment impun o soluție printr-un proces mai degrabă spontan. decât decizional. Selectarea operată de condițiile concrete între alternativele formulate poate fi interpretată drept un criteriu aleator de alegere. Alte condiții concrete ar fi putut opera o altă alegere. Fiind un proces mai degrabă nedecizional, o asemenea schimbare este asociată cu un nivel scăzut de incertitudine.



Graficul 4.1. Strategia schimbării prin crize.

Adesea decizia este amânată până în momentul în care condițiile vor împinge procesul într-o direcție sau alta („să lăsăm lucrurile să evolueze şi vor indica ele însele direcția în care trebuie mers"). Alteori, criza face alegerea inevitabilă („vom vedea atunci, inspirația de moment ne va indica ce trebuie făcut").

Strategia incrementalistă se fundează pe ideea că a recurge decizional la schimbare este periculos. Cel mai eficace este a întreprinde modificări marginale la soluția practicată. O asemenea abordare are ca rezultat modificări treptate şi locale, care se cumulează în timp, dând sistemului posibilitatea să asimileze schimbările sau să le selecteze. În contrast, o decizie de schimbare globală poate pune întregul sistem în pericol. Încrementalismul reprezintă o aplicație a regulii lui Simon de rezolvare a problemelor cu un grad ridicat de complexitate: problema respectivă este descompusă în subprobleme mai simple şi acestea, la rândul lor, în alte subprobleme până se ajunge la probleme suficient de simple pentru a fi rezolvabile. Soluționarea acestor probleme parțiale şi locale, prin cumulare, duce treptat la modificarea întregului sistem. Decidentul este activ, dar are o orientare „pragmatică". El rezolvă pe rând diferite probleme particulare. Schimbările parțiale pot duce în timp la schimbări majore, posibil de structură, care reprezintă mai mult un rezultat spontan decât efectul unei decizii. Decizia este deci mutată la marginea sistemului, la nivelul problemelor parțiale. Singura decizie globală este de a nu aborda probleme globale.

În teoriile politice actuale, o asemenea strategie o găsim în mod uzual recomandată. Raționamentul care fundează o asemenea opțiune a fost formulat

cu claritate de Hayek şi Popper, care consideră că ajustarea limitată şi graduală este întotdeauna preferabilă schimbarii globale şi planificate. Acest punct de vedere a fost sistematizat şi dezvoltat de D. Braybrooke şi C. E. Lidblom (1963). Acțiunile umane, argumentează aceştia, mai ales cele caracterizate printr-o mare complexitate, cum sunt cele politice, comportă mereu importante consecințe imprevizibile; prin urmare, este recomandabil să recurgi mereu la măsuri minime, locale, ale căror consecințe le poți anticipa. Există o slăbiciune fundamentală însă a acestui raționament. Prin cumulare, schimbările limitate ale căror consecințe imediate sunt presupuse a fi suficient de inteligibile, pot antrena un proces tot atât de imprevizibil ca şi deciziile globale.

Incrementalismul are un avantaj. El asigură conservarea neproblematică a echilibrului sistemului în cauză. Promovând schimbări mici, marginale, pas cu pas, se oferă posibilitatea integrării relativ uşoare a noilor elemente în echilibrul general. O soluție alternativă structurală este prin natura sa puternic dezechilibrantă, ea trebuind să elimine vechiul echilibru pentru a introduce unul nou. Există însă şi două riscuri majore ale incrementalismului. În primul rând, el poate asigura o echilibrare de scurt termen, putând însă genera dezechilibre structurale cronice, de lung termen, care pot duce la crize profunde sau chiar la dezagregarea sistemului. Lucrul este evident dacă ne gândim la evoluția şi decăderea marilor imperii. În al doilea rând, incrementalismul riscă să nu poată duce la schimbări de structură, ci doar la perfecționări ale soluției adoptate. El este eficace până se ajunge la limita absolută a posibilităților respectivei structuri, dincolo de care micile schimbări şi adaptări dovedindu-se paleative. În acest caz, problemele irezolvabile în limitele structurale date se agravează. Incrementalismul riscă să rămână o strategie conservatoare, deşi nu poate fi exclusă şi posibilitatea ca el să ducă treptat la schimbări de structură. Chiar şi în acest din urmă caz însă incrementalismul este o variantă a strategiei satisfăcătorului, deoarece calea pe care sistemul evoluează nu este neapărat cea optimă, ci doar una satisfăcătoare. Mai precis, cea rezultată spontan din seria de ajustări marginale în care sistemul s-a angajat. Este clar că o asemenea strategie nu asigură în nici un fel optimalitatea. Reducând din amploarea deciziilor, înlocuind schimbările globale pe bază de decizii prin mecanisme spontane de tip cibernetic, această strategie are ca efect o reducere substanțială a incertitudinii.

Strategia optimalității tendențiale se caracterizează prin două trăsături distincte. Pe de o parte, ea asumă problemele globale ca probleme de soluționat prin decizie. Pe de altă parte, explorând mereu alternativele, presează spre schimbarea soluției practicate nu în momentul crizei, ci mult mai înainte, în momentul în care există argumente suficiente că o alternativă este superioară. O asemenea strategie are avantajele ei clare, dar prezintă şi două puncte critice care nu pot fi ignorate. În primul rând, riscul erorii este mare datorită angajării în decizii globale. În al doilea rând, gradul de incertitudine este foarte ridicat.

ALEGEREA STATEGIEI DE DECIZIE

Este necesar, în fine, să răspundem la întrebarea: ce determină alegerea unei strategii decizionale sau a alteia? Care sunt factorii responsabili de adoptarea unei strategii decizionale?

O precizare este necesară mai întâi. Este rezonabil să considerăm că nu există doar un factor determinant, ci mai mulți factori, a căror acțiune se cumulează dând o rezultantă complexă. În contextul condiției considerate în această parte a lucrării - subiect omogen cognitiv - alegerea strategiei de decizie pare a fi determinată în mod esențial de un factor de tip cognitiv. Alți factori vor fi invocați în capitolele viitoare. Determinarea adoptării unei strategii decizionale trebuie înțeleasă nu într-un sens strict determinist, ci mai mult în termeni probabilişti. Un decident poate face orice alegere. Strategiile de decizie generează însă stări distincte ale sistemului social în cauză, iar aceste stări au grade diferite de stabilitate/instabilitate. Factorii determinanți nu acționează direct asupra alegerii unei strategii sau alteia, ci mai mult asupra stabilității stării rezultate dintr-o asemenea alegere. Un sistem poate opta pentru strategia optimalității tendențiale, dar, sub presiunea variaților factorilor, poate regresa spre o stare mai stabilă, generată de strategia satisfăcătorului; sau invers. Din acest motiv, analiza factorilor determinanți trebuie să fie făcută dintr-o perspectivă specifică: în ce măsură ei acționează asupra stabilității/instabilității stării rezultate a sistemului.

Ipoteza dezvoltată aici este că adoptarea unei strategii este determinată în ultimă instanță de *tipul de incertitudine* care caracterizează situația respectivului decident.

PROPOZIȚIA 4.8: *Incertitudinea ireductibilă tinde să genereze strategia satisfăcătorului, incertitudinea reductibilă, strategia optimalității tendențiale.*

După cum se poate observa, această propoziție afirmă că nu nivelul absolut al cunoaşterii este factorul cel mai important, ci existența sau nu a instrumentelor care ar putea reduce sistematic incertitudinea.

Există mai multe componente considerate în distincția incertitudine reductibilă/ireductibilă.

1. *Metode de dezvoltare sistematică a cunoştințelor.* Ştiința nu înseamnă numai cunoştințe mai multe şi mai exacte, ci poate mai mult decât atât o metodă de obținere de noi cunoştințe. Whitehead spunea că marea descoperire a secolului al XIX-lea a fost metoda de a descoperi. Lipsa unui instrument de sporire sistematică şi sigură a cunoştințelor face ca efortul de reducere cognitivă a incertitudinii să fie riscant, probabilitatea de reuşită fiind redusă. În aceste condiții, angajarea într-un proces decizional complet, cum e cel impus de strategia optimalității tendențiale, poate să aibă ca efect amânarea nejustificată a deciziei, cât şi un cost indus de gradul ridicat de incertitudine

greu de suportat. În consecință, sistemul va tinde să evolueze spre strategia satisfăcătorului, care este mai practică şi mai stabilă în aceste condiții. La un nivel ridicat de cunoaştere şi, mai ales, când sistemul dispune de mijloace de reducere sistematică a incertitudinii, şansa perfecționării continue a deciziilor este mai mare, compensând costul impus de incertitudinea ridicată; însăşi incertitudinea, după cum s-a argumentat, îşi diminuează efectele negative, este mai uşor tolerată atunci când există şanse rezonabile de reducere cognitivă a ei. La limită, putem spune chiar că:

PROPOZIȚIA 4.9: *Incertitudinea accentuată şi ireductibilă tinde să preseze sistemul să adopte un model spontan, cibernetic de funcționare.*

La un asemenea nivel de cunoaştere, sistemele nu au o imagine suficient de clară a problemelor lor, neputând să le formuleze ca probleme explicite de soluționat, în legătură cu care să caute să formuleze soluții posibile. Ele doar le resimt difuz ca probleme, ca stări neplăcute, disfuncționale generatoare de tensiune (durere de cap, plictiseală, insatisfacție, tensiune nervoasă). Neştiind clar ce probleme au, ele nu pot formula nici soluții. Căutarea lor este mai mult sau mai puțin întâmplătoare. Şi atunci când diferite condiții sau activități întâmplătoare sunt experimentate ca având efecte pozitive asupra stării proprii, acestea sunt întărite, fixate, devenind o „necesitate”. Merg la cinematograf pentru că „îmi place”, pentru că „simt nevoia să văd un film”, fără a şti însă precis de ce îmi place, de ce simt o asemenea nevoie. La acest nivel, omul nu are o înțelegere prea profundă a „gusturilor” sale. El „ştie” doar ce îi place şi ce nu, dar nu înțelege foarte clar de ce. Omul poate să-şi imagineze explicații, dar acestea apar mai degrabă ca teorii „supra-adăugate”, care nu reflectă neapărat adecvat cauzele experienței sale pozitive. Aşa se explică frecvența confuzie între cerință, necesitate, pe de o parte, şi instrumentul satisfacerii acesteia, soluția, pe de altă parte. Eu simt nevoia soluțiilor pe care le-am experimentat pozitiv atunci când problemele, necesitățile se manifestă difuz. Între problemă şi soluție nu mai apare o relație de alegere, de decizie, ci de implicație automată. Soluțiile apar ca nevoi: am nevoie să mă plimb, să citesc o carte, să discut cu un prieten. Selecția naturală a soluțiilor apărute mai mult sau mai puțin întâmplător înlocuieşte formularea problemelor şi căutarea de soluții, deci modelul decizional. Există şi o altă rațiune decât cea a eficienței care susține o asemenea relație. În incertitudinea ireductibilă, am văzut, apare o tendință de amânare indefinită a deciziei. În aceste condiții, mai mult întâmplarea oferă posibilitatea experimentării unor activități care în urma experienței pozitive se pot fixa ca soluții. Incertitudinea accentuează deci întâmplarea ca selector al soluțiilor. Rămâne doar un fel de decizie slabă: „fac ce îmi place”. Incertitudinea amână decizia până când renunțarea la vechea soluție este impusă de împrejurări şi întâmplarea oferă o soluție nouă. Se poate deci considera că *amânarea* tinde să producă o involuție a sistemului spre mecanisme mai primitive, spontane de schimbare. Alegerea decidentului este

înlocuită de „alegerea” operată de împrejurări. Exemple de acest fel sunt numeroase. Un absolvent de liceu cade la examenul de admitere din prima sesiune, dar, pentru a evita unele consecințe neplăcute ale acestui fapt, dă examen şi reuşeşte în a doua sesiune la o altă facultate, unde întâmplător au mai rămas locuri. Alegerea este mai mult operată de condiții decât de tânărul nostru. O întreprindere, aflată în dificultăți economice, se orientează spre producerea unor produse care în acel moment sunt cerute de piață şi pe care totodată le poate produce. Deci conjunctura pieței alege producția, iar nu producătorul. Renaşterea în ultimul timp a ideologiei liberaliste ne sugerează tocmai un asemenea caz. Liberalismul reprezintă în ultimă instanță promovarea unui model spontan de organizare şi reglementare a sistemului economic şi, mai larg, a întregii vieți sociale. El accentuează libertatea individuală, orientată de interesul privat, fără amestecul unor instanțe colective, în presupoziția că sistemul se va regla singur. Această renaştere s-ar putea dovedi a fi un moment dintr-o secvență evolutivă ciclică.

În comportamentul social-uman există o întrepătrundere continuă între modelul cibernetic şi cel decizional. Pe de o parte, putem depista existența unor mecanisme cibernetice cu un rol important, ca, de exemplu, greutatea experienței în fixarea unor comportamente. Multe tipuri de comportamente au fost deja experimentate în trecut. Nu există un punct absolut, zero, de la care să se declanşeze un proces de decizie neinfluențat de experiența trecută. Experiența trecută ne influențează, ne înclină într-o direcție sau alta. Comportamentele tind să fie reproductive. Trecutul, cu experiența pe care a prilejuit-o, elimină însăşi ideea de alternativă, de alegere. Pe de altă parte însă, pe măsură ce creşte capacitatea de înțelegere, de cunoaştere, tot mai multe automatisme de acest fel sunt puse sub semnul întrebării, în ele intervenind, ca o discontinuitate între problemă şi răspunsul fixat de experiența trecută, reflecția. Chiar atunci când modelul dominant este de tip spontan, cibernetic, există o importantă tendință de transformare a sa în model decizional. În fapt, suntem în fața unui proces de oscilație între modelul spontan-cibernetic şi cel conştient-decizional.

2. *Tipurile de cunoştințe disponibile.* Am văzut că strategia satisfăcătorului are nevoie de cunoştințe mai reduse, cunoştințe de conservare pe care le poate oferi cunoaşterea comună. Strategia optimalității tendențiale are nevoie de cunoştințe mult mai ample, în mod special de cunoştințe de schimbare, de tip teoretic, necesare explorării alternativelor şi previziunii mai exacte. De aici, o consecință importantă: un sistem lipsit de cunoştințe de tip ştiințific este incapabil să depăşească strategia satisfăcătorului.

PROPOZIȚIA 4.10: *Cunoaşterea comună este asociată cu strategia satisfăcătorului; cunoaşterea ştiințifică tinde să genereze strategia optimalității tendențiale.*

La nivelul cunoaşterii practice-comune nu există posibilități de reducere sistematică a incertitudinii. Incertitudinea tinde aici să fie ironic ireductibilă.

Cunoştinţele noi apar mai mult întâmplător, iar posibilităţile de verificare a lor sunt limitate. În plus, după cum s-a argumentat mai înainte, o asemenea cunoaştere generează mai mult cunoştinţe de menţinere, susţinând cel mult o strategie incrementalistă decât cunoştinţe de schimbare. Cunoaşterea de tip ştiinţific, prin definiţie este caracterizată, pe de o parte, de mecanisme de sporire continuă a cunoaşterii, deci de reducere sistematică a incertitudinii, iar pe de altă parte, cunoştinţele teoretice pe care le furnizează sunt instrumente cognitive ale schimbării. Pătrunderea cunoaşterii ştiinţifice în procesul decizional reprezintă deci un factor crucial în înlocuirea strategiei satisfăcătorului cu strategia optimalităţii tendenţiale.

3. *Metode de gândire.* Până acum am considerat cunoaşterea doar din punctul de vedere al capacităţii sale de a se dezvolta obţinând noi cunoştinţe şi al nivelului ei, al tipului de cunoştinţe. Mai există însă încă un aspect foarte important: metodologia analizei raţionale a unor cunoştinţe incerte, cât şi de descriere a comportamentului unor sisteme cu un grad extrem de ridicat de complexitate. Strategia optimalităţii tendenţiale presupune în acest sens existenţa unor capacităţi de gândire probabilistă, inexistenţa unui asemenea instrument de obţinere şi de prelucrare a cunoştinţelor generând o strategie decizională de tipul satisfăcătorului.

Logica clasică funcţionează doar în cadrul modelului deciziei certe, într-o lume presupus a fi strict deterministă. Cele mai multe cazuri de decizie sunt însă de tip probabilist, fie pentru că se lucrează cu variabile care prin natura lor sunt probabiliste, fie pentru că o cunoaştere incertă nu se poate concretiza decât în estimări probabiliste. Cristalizarea instrumentelor probabilist-statistice reprezintă, din acest punct de vedere, un moment de cotitură în comportamentul decizional.

În primul rând, se ridică problema obţinerii de cunoştinţe despre dinamica sistemelor complexe, implicate foarte adesea în deciziile noastre. R. W. Ashby (1972) exprimă cu claritate un punct de vedere devenit comun: instrumentul statistic este *singurul adecvat* pentru descrierea unei situaţii extrem de complexe, asociate cu un grad ridicat de incertitudine. Din acest motiv, inexistenţa instrumentului probabilist-statistic face imposibilă obţinerea unor cunoştinţe esenţiale pentru deciziile noastre. Mai mult decât atât. Metodele probabiliste reprezintă singurul instrument de utilizare a unor cunoştinţe, ele însele incerte. Se poate spune că gândirea probabilist-statistică reprezintă modalitatea de a fi raţional în condiţii de incertitudine persistentă. D. Bell (1973) argumentează că începând cu anii '30-'40 s-a declanşat un proces rapid de constituire a unei noi tehnologii: *tehnologia deciziei.* Această tehnologie va fi, după părerea lui Bell, tot atât de importantă spre sfârşitul acestui secol, ca şi revoluţia maşinistă de acum câteva sute de ani. Teoria matematică a deciziei, teoria jocurilor, analiza de sistem, cibernetica, teoria informaţiei şi mai ales teoria probabilităţii şi statistica sunt instrumente ale unui nou tip de raţionalitate. Devine posibil astfel *managementul complexităţii organizate.*

Dacă logica şi matematica clasică ne ajută să luăm decizii în condiţii de certitudine, caz oarecum excepţional, noua logică şi matematică constituite pe ideea de probabilitate stau la baza unui nou tip de raţionalitate - raţionalitatea în incertitudine - care ia în calcul incertitudini, nedeterminări, riscuri.

Dezvoltarea instrumentului de gândire probabilist-statistic reprezintă însă o achiziţie recentă. El nu are mai mult de 200-300 de ani, iar asimilarea lui în procesele decizionale efective nu a început semnificativ mai devreme de 3-4 decenii în urmă. Lipsa instrumentelor probabilist-statistice făcea netratabile raţional cunoştinţele incerte de care decidenţii dispuneau. Pentru a putea utiliza într-un calcul raţional cunoştinţele incerte sau, prin natura lor, probabiliste, decidenţii recurgeau fie la simplificări masive necesare aplicării unor metode de gândire cvasicerte, fie la raţionamente probabiliste naive.

Studiile actuale de psihologie cognitivă au scos în evidenţă faptul că între gânditorul comun (naiv) şi statisticianul cultivat (specialist) există o diferenţă nu de grad, ci de structură. Nu se poate considera că gânditorul comun utilizează intuitiv, deşi mai naiv şi cu posibile erori, aceleaşi principii de gândire cu ale statisticianului specialist. Argumentul adus adesea în sprijinul acestei afirmaţii se referă la imposibilitatea principială de a deriva din experienţa comună regulile fundamentale ale statisticii (ca, de exemplu, regresia spre medie) (A. Tverski şi D. Kahneman, 1986). Învăţarea din experienţă este fundamental *inductivă,* pe când regulile deciziei optimale, ca, de exemplu, celebra teoremă a lui Bayes, au fost constituite deductiv (H. J. Einhorn,1986). Învăţarea inductivă din experienţă este dependentă de contextele concrete.

Legile ştiinţei, şi mai ales principiile logice şi regulile matematice şi ştatistice sunt abstracte, independente de context. De aici şi o altă dificultate majoră: decidenţii reali prezintă greutăţi importante în a aplica metodele probabiliste ale optimalităţii. Aceasta se datorează printre altele dificultăţii de a discerne structura abstractă a problemelor de soluţionat care este în realitate încastrată într-o bogată varietate de detalii (H. J. Einhorn, 1986).

W. Edwards (1986), pornind de la abundenţa cercetărilor care demonstrează că oamenii sunt „analişti conservatori ai informaţiilor incerte", consideră drept cauză majoră a acestui fapt nu atât incapacitatea de a diagnostica fiecare fapt în parte, ci mai mult incapacitatea de *a agrega corect informaţiile.*

4. *Absenţa/prezenţa feed-backului* reprezintă un alt factor important în alegerea strategiilor decizionale.

PROPOZIŢIA 4.11: *Absenţa unui feed-back sistematic şi direct favorizează strategia satisfăcătorului; un feed-back sistematic presează spre adoptarea strategiei optimalităţii tendenţiale.*

Explicaţia este dublă. Pe de o parte, feed-backul oferă informaţii şi cunoştinţe într-un mod sistematic. Pe de altă parte, el forţează asumarea

incertitudinii, face dificilă instaurarea unui sistem cognitiv închis suportiv pentru soluția adoptată. Absența feed-backului face stabil deci sistemul decizional bazat pe prima soluție satisfăcătoare, în timp ce feed-backul presează spre căutarea de alternative. Pentru ilustrarea acestei propoziții vom utiliza o observație făcută de M. Friedman: managerii sunt în general caracterizați prin lipsa dogmatismului; ei dau dovadă de o deschidere a spiritului apreciabilă, în contrast cu dogmatismul multor intelectuali (în R. Boudon şi F. Bourricaud, 1982). Explicația sugerată a acestei diferențe este următoarea: managerul este conectat direct la acțiune, sancțiunile acesteia fiind imediate, în timp ce intelectualul poate fi lipsit adesea de un asemenea feed-back continuu şi direct.

5. *Factori globali.* Strategia decizională adoptată de un decident sau altul nu depinde numai de factorii specifici situației sale particulare, ci şi de o serie de factori mai generali, ca, de exemplu: mentalitatea colectivității respective (modalitatea prin care ea abordează problemele tinde să devină o orientare culturală globală care se infiltrează în activitatea fiecăruia dintre sistemele sale componente), structurile psihice şi sociale cu care decidentul vine din istoria sa particulară. O colectivitate în care ştiința şi exigențele sale sunt puternic înrădăcinate în activitatea curentă va fi orientată în general spre o strategie a optimalității tendențiale. Condițiile concrete pot, desigur, face ca o asemenea tendință să genereze o stare instabilă şi, în consecință, să se producă o regresie la mecanismele satisfăcătorului.

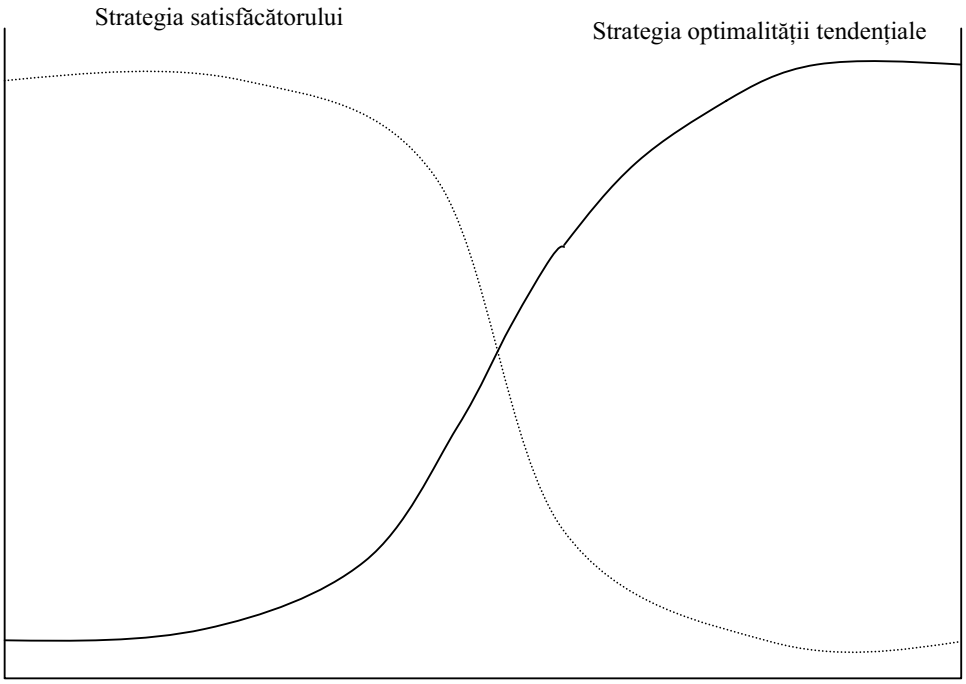
În fine, este necesar să luăm în considerare natura relației dintre cele două strategii.

PROPOZIȚIA 4.12: *Strategiile satisfăcătorului şi a optimalității tendențiale generează organizări cognitiv-acționale coerente şi reciproc exclusive.*

Ele nu reprezintă limite ale aceluiaşi continuum, ci continuumuri distincte, putând să coexiste într-o anumită măsură, dar fiind mutual exclusive (vezi Graficul 4.2).

Strategia satisfăcătorului, cu necesitatea sa de a absorbi artificial incertitudinea, cu intoleranța sa față de incertitudine, exclude posibilitatea dezvoltării strategiei optimalității tendențiale. Mai mult, ea îşi consolidează condițiile care o impun. Dimpotrivă, strategia optimalității tendențiale, asumând incertitudinea şi dezvoltând tehnici de reducere cognitivă a ei, îşi creează condiții care o favorizează. Cu alte cuvinte, fiecare strategie tinde să se consolideze pe ea însăşi, inducându-şi condițiile care o favorizează. Datorită caracterului reciproc exclusiv al celor două strategii, stările de echilibru sunt caracterizate prin dominarea netă a uneia dintre ele.

PROPOZIȚIA 4.13: *Fiecare stategie decizională tinde să-şi întărească propria bază printr-un feed-back pozitiv.*



Graficul 4.2. Relațiile dintre cele două strategii decizionale

Strategia satisfăcătorului este asociată cu un nivel ridicat de certitudine subiectivă, rezultat al mecanismelor de absorbție artificială a incertitudinii, fapt care inhibă sau cel puțin oferă o slabă motivație activității cognitive, conservând sau chiar agravând incertitudinea obiectivă a actului decizional. Există aici un mecanism autoîntăritor clar: utilizarea mecanismelor de absorbție artificială a incertitudinii sunt, pe de o parte, produsul incertitudinii ireductibile, dar, pe de altă parte, accentuează caracterul ireductibil al acesteia. Strategia optimalității tendențiale, asumând incertitudinea şi stimulând cunoaşterea, va tinde să-şi consolideze condițiile care au făcut-o posibilă. Desigur, aceasta este o tendință secundară în raport cu factorii determinanți principali.

Se poate estima, în concluzie, că cele două strategii de decizie examinate aici trebuie considerate ca tendințe cuprinse structural în actul decizional: incertitudinea tinde mereu să genereze căutări, îndoială şi cercetare şi, în consecință, o strategie a optimalității tendențiale; dificultățile înfruntării incertitudinii şi de manipulare a ei tind dimpotrivă să impună strategia satisfăcătorului. Utilizând principiul pluralității structurale (C. Zamfir, 1987), am putea considera aceste două strategii ca tendințe structurale distincte şi mutual exclusive, dar coexistente, aflate într-o competiție reciprocă, deşi mereu una este dominantă în raport cu cealaltă, dar, la rândul ei, contracarată de factorii care tind să impună strategia alternativă.

Dezvoltarea cunoaşterii şi odată cu ea a metodologiei de tip ştiințific orientată spre reducerea sistematică a incertitudinii, generalizarea culturii de tip ştiințific, orientată fundamental spre asumarea incertitudinii şi intolerantă față de orice formă de instaurare artificială a certitudinii reprezintă un factor esențial determinant al unei tranziții majore de la strategiile decizionale fundate pe satisfăcător la cele ale optimalității tendențiale.

Capitolul 5

DECIZIA ÎN INCERTITUDINE PERSISTENTĂ: OMOGENITATE COGNITIVĂ. TESTAREA MODELULUI

În acest capitol vor fi invocate o serie de teorii şi experimente din variate domenii ale disciplinelor sociale şi umane care abordează un aspect sau altul al deciziei în incertitudine persistentă, decidentul fiind omogen din punct de vedere cognitiv. Cele mai multe dintre acestea vor avea deci în vedere individul uman, dar unele se referă şi la sisteme sociale care însă se presupune a acționa ca subiecți decidenți omogeni.

Toate aceste teorii şi experimente au ceva în comun. Ele şochează deoarece contravin aşteptărilor noastre înrădăcinate în modelul clasic al unui subiect perfect rațional.

În principal, următoarele ipoteze mai generale ale modelului prezentat în capitolele anterioare vor fi confruntate cu rezultatele cercetărilor din variate domenii:

* Tipul incertitudinii (reductibilă/ireductibilă) reprezintă un factor determinant cheie al comportamentului decidenților.

* În incertitudinea persistentă tind să fie adoptate tehnici de decizie diferite de cele analitice sau computaționale.

* Cu cât incertitudinea va un caracter mai ireductibil, cu atât tehnicile de decizie vor fi mai diferite de cele analitice, fiind de tipul strategiei satisfăcătorului.

* Cu cât incertitudinea va fi mai accentuată şi mai ireductibilă, decidenții vor recurge mai mult la mecanisme de absorbție artificială a incertitudinii; cu atât, în mod paradoxal, incertitudinea lor subiectivă va fi mai scăzută.

* Utilizarea mecanismelor de absorbție artificială a incertitudinii tinde să genereze o organizare specifică a sistemului decident caracterizată prin închidere şi rigiditate cognitivă şi care reprezintă substanța unor patologii specifice. Cu alte cuvinte, unele patologii ale sistemelor sociale şi umane îşi pot găsi originea în tipul de comportament generat de incertitudinea ireductibilă.

* Incertitudinea reductibilă este de natură a genera o strategie de decizie a optimalității tendențiale, caracterizată prin tehnici de tip cognitiv-analitic, deschidere la alternative şi incertitudini.

OMUL CA STATISTICIAN INTUITIV

În ultimele decenii, studiile întreprinse asupra proceselor cognitive au ajuns la o întrebare fundamentală: omul „naiv”, „comun” gândeşte, estimează (decide) structural la fel cu „omul de ştiinţă”, specialistul? Răspunsul curent era afirmativ, cu singura precizare că primul utilizează o cantitate mult mai redusă şi mai fragilă de cunoştinţe. Au început însă să se acumuleze o serie de îndoieli asupra acestei presupoziţii. Cercetările de psihologie cognitivă din ultimul timp nu întâmplător şi-au concentrat atenţia asupra proceselor care caracterizează ceea ce în mod curent este denumit „omul de ştiinţă naiv/comun”, „statisticianul comun/intuitiv”, „psihologul intuitiv” etc. Cu alte cuvinte, subiectul cunoscător naiv, ca opus specialistului, omului de ştiinţă, care, se presupune, că operează cu procedurile raţionale formulate de modelul clasic.

Ceea ce caracterizează în mod special activitatea cognitivă a subiectului naiv este tocmai nivelul ridicat de incertitudine şi totodată lipsa unor instrumente de reducere sistematică a ei, deci o incertitudine accentuată şi ireductibilă.

A face estimări, a lua decizii în incertitudine presupune a gândi probabilist: a atribui probabilităţi evenimentelor care afectează deciziile noastre şi a face calcule cu probabi1ităţi; a sesiza tendinţele statistice într-o masă de fenomene în care intervin o mulţime de factori, a testa teoriile noastre raportându-le la o masă de fapte care doar statistic sunt semnificative. Decidentul va trebui să fie un „statistician”.

Gândirea comună şi strategiile sale. O revoluţie profundă în analiza modului de gândire a „statisticianului naiv” a constituit-o introducera conceptului de *probabilitate subiectivă.* În deciziile noastre curente lucrăm nu atât cu incertitudini ontologice, cât cu incertitudini cognitive. Probabilitatea apare mai mult ca şansă a cunoştinţelor şi informaţiilor noastre de a fi corecte. Este ceea ce de Finetti definea în 1937 ca punct de vedere subiectivist asupra probabilităţii: o probabilitate reprezintă gradul credinţei într-o propoziţie (S. Lichtenstein şi colab., 1986). Probabilitatea bayesiană, de tip subiectiv, a oferit instrumentul raţional de a lua diecizii în condiţii de incertitudine. Totodată însă ea a oferit un cadru de referinţă pentru a estima modalităţile specifice omului comun de a lua decizii. Doar referindu-ne la modelul bayesian de calcul cu probabilităţi putem găsi un răspuns clar la întrebări ca: 1) omul „comun”, „naiv” utilizează mijloace raţionale de decizie în incertitudine, adică tehnici de calcul de tip bayesian? 2) care este eficienţa proceselor cognitive comune în comparaţie cu cele ale unui subiect „perfect” raţional care este definit prin utilizarea calculului probabilist bayesian?

Punctul de vedere curent până nu demult era că omul comun urmează în general în mod intuitiv regulile bayesiene de gândire, în mod corect, dar este

ceva mai conservator. Studiile mai recente indică faptul că această apreciere a performanțelor omului ca „statistician intuitiv” este mult prea generoasă; performanțele umane comune în probleme de tip bayesian sunt „non-optimale” într-un mod fundamental (D. Kahneman şi A. Tversky, 1986). Ilustrative din acest punct de vedere sunt cercetările lui D. Eddy (1986) asupra procesului de decizie al medicilor. Analizând utilizarea mamografiei în diagnoza cancerului mamar, acesta constată o practică abuzivă. În cele mai multe cazuri, doctorii recurg la acestă analiză fără o justificare de fond: rezultatele ei, negative sau pozitive în cazurile considerate, nu ajută la precizarea diagnosticului, neeliminând necesitatea biopsiei. Recursul la această analiză pare aici a avea mai mult rolul de a aduce o certitudine subiectivă suplimentară, nesemnificativă însă din punctul de vedere al unei decizii strict raționale. Explicația acestui comportament oferită de autor este că, deşi metodele gândirii probabiliste au pătruns adânc în medicină, ele nu au fost încă asimilate într-o asemenea măsură încât să afecteze gândirea multora dintre practicieni „doctorii nu stăpânesc foarte bine incertitudinea; ei fac adesea erori majore în raționarea probabilistă şi aceste erori subminează corectitudinea diagnozei şi a tratamentului” (pag. 249).

Subiectul comun utilizează în fapt cu totul alte modalități decât cele prescrise de modelul clasic al raționalității. Multe studii încearcă, în momentul actual, să pună în evidență „principiile euristice” care substituie sarcina extrem de complexă de a atribui probabilități şi a face calcule cu acestea cu operații de judecare mai simple (A. Tversky şi D. Kahneman, 1986 *a*). Aceste principii euristice alternative sunt utile şi destul de eficace, putând însă uneori produce erori sistematice grave. Ca exemplificare, să utilizăm un asemenea principiu formulat de autorii amintiți mai sus „principiul disponibilității”. De regulă, atunci când suntem în situația de a estima frecvențele diferitelor tipuri de evenimente, o vom face atribuind frecvențe mai ridicate evenimentelor pe care memoria ni le oferă cu mai multă pregnanță. O asemenea procedură de atribuire de frecvențe poate duce la erori grave, dar adesea este singura posibilă. O dată pe săptămână obişnuiesc să „fac un tur al librăriilor” din centru pentru a vedea ce noutăți au apărut. Cineva mă solicită să estimez frecvența, în zona centrală, a librăriilor în raport cu magazinele de încălțăminte. Aş putea fi tentat să estimez că numărul librăriilor este mult mai mare decât al magazinelor cu încălțăminte, pentru că memoria mea a reținut cu prioritate pe acestea, în timp ce magazinele cu încălțăminte din zona centrală le frecventez mult mai puțin. În realitate, lucrurile ar putea sta chiar invers.

Să remarcăm faptul că toate aceste „principii euristice” despre care psihologia cognitivă vorbeşte foarte mult în ultimul timp reprezintă procese de gândire „simplificate”, „intuitive”, care înlocuiesc tehnicile cognitive de tip analitic, computațional.

Afectivitatea - un mod de cunoaştere alternativ. În ultimii ani s-au reactivat discuțiile asupra relației dintre afectivitate şi cunoaştere. Controversele au izbucnit în mod special după publicarea studiului lui R. B.

Zajonc (1980), în care acesta opunea teoriei general acceptate că atitudinile afective sunt simple expresii ale proceselor cognitive, o nouă teorie, şi anume că preferințele afective se pot constitui fără inferențe cognitive. Se sugerează prin aceasta că afectivitatea şi cunoaşterea sunt sisteme parțial independente. O asemenea teorie ar avea drept concluzie că unele dintre deciziile noastre (poate chiar destul de multe) sunt fundate pe preferințe afective, fără a exprima în nici un fel concluziile unor analize de tip cognitiv, fiind mai mult expresia non-rațională a afectivității.

Cultura tradițională occidentală a tins să manifeste o atitudine negativă față de afectivitate (J. Hettema şi G. L. Van Heck, 1987): emoțiile ar fi mai mult de natură animalică şi, deci, inferioare în raport cu procesele mentale superioare, sau, după cum se exprimă Scherer, „un defect regretabil într-o maşină cognitivă altfel perfectă". Ele pot doar perturba raționalitatea, trebuind în consecință să fie mai degrabă eliminate. Sau, în cel mai bun caz, ele nu sunt decât expresii ale proceselor cognitive. Opus acestui punct de vedere, se consideră tot mai mult că emoțiile au, cel puțin în anumite condiții, o semnificație adaptativă proprie. Ele nu sunt neapărat nici expresie a proceselor cognitive, nici procese primitive care ar deteriora regretabil funcționarea acestora, ci pot fi modalități alternative de cunoaştere şi decizie, chiar mai adecvate în anumite condiții. În fapt, este tot mai acceptat că, în condiții de incertitudine accentuată, procesele cognitive pot fi slab productive, variatele forme de intuiție, cu o coloratură afectivă puternică, fiind foarte des utilizate. În acest sens, Epstein argumentează că afectivitatea intervine adesea în momentul în care sistemul cognitiv eşuează a mai face față evenimentelor din mediu (J. Hettema şi G. L. Van Heck, 1987).

Supraevaluarea determinabilității. O constatare tulburătoare a studiilor de psihologie cognitivă este că, în mod natural, suntem tentați să percepem lumea ca fiind mai deterministă, mai coerentă decât pare ea să fie în mod real. Oamenii tind să imagineze interpretări coerente ale evenimentelor care îi înconjură, principalul mijloc al acestui efort de organizare a fenomenelor date în experiență reprezentându-1 schema cauză/efect. Michotte a realizat astfel o serie de experimente extrem de sugestive, care indică faptul că există o tendință irezistibilă de a percepe secvențele de evenimente în termenii relațiilor cauzale, chiar atunci când subiecții sunt pe deplin conştienți că relația dintre evenimente este accidentală, dar cauzalitatea presupusă iluzorie (A. Tversky şi D. Kahneman, 1986 *b*).

O consecință a acestei tendințe este *iluzia controlabilității:* tentația de a crede că întâmplarea poate fi controlată prin acțiune. Multe experimente au demonstrat că, deşi pot accepta în principiu ideea de întâmplare, oamenii se comportă ca şi cum evenimentele întâmplătoare ar putea fi controlate. Să exemplificăm cu un experiment celebru al lui Stickland (în E. J. Langer, 1986). Au fost luate două grupuri de subiecți care pariau pe rezultatele aruncării de zaruri, unii pariind înainte ca zarurile să fie aruncate, ceilalți după, fără să ştie însă ce arătau acestea. Subiecții care pariau înainte de a arunca

zarurile tind să facă pariuri mai mari decât cei care pariază după, ca şi cum prin aruncarea zarurilor ei ar putea influența într-un fel semnificativ rezultatul. Un alt experiment de acelaşi fel este prezentat de E. J. Langer (1986): tendința de a considera *capacitățile* personale ca putând să controleze întâmplarea. În cadrul unui joc bazat în mod evident pe hazard (trasul unei cărți dintr-un pachet), atunci când adversarul pare o persoană competentă, care impune, pariurile vor fi mai mici decât în cazurile în care adversarul pare a fi o persoană mai puțin competentă .

Etica - strategie de decizie. Un alt caz de procedură de decizie luată într-o situație definită subiectiv ca certă este *modelul etic clasic al deciziei înțelepte.* Procedura de alegere a înțeleptului tradițional este radical diferită de cea promovată de modelele analitice actuale. Ea se fundează pe un set de norme morale (uneori şi religioase). Ne aşteptăm deci ca un comportament constituit în acord cu aceste norme, iar nu pe baza unui calcul cognitiv specific situației concrete, va duce inevitabil la rezultatele dorite. Dacă analizăm normele promovate de diferite etici, vom observa că ele sunt orientate spre minimizarea riscurilor, a rezultatelor neplăcute ale acțiunii: să acționezi cu măsură, să nu exagerezi, să fii cumpătat, rațional, să nu-ți pui idealuri excesive pentru a nu fi dezamăgit, să nu cauți să obții cu orice preț bogăția, puterea, să te bucuri de ceea ce ai, să fii corect. Moralele ascetice, în mod special, pot fi interpretate ca strategii generale de minimizare a pierderilor. În condițiile în care universul este perceput ca fiind mai degrabă ostil decât suportiv pentru om, renunțarea este o strategie care minimizează nefericirea. Dacă pui mult preț pe plăcere şi satisfacții, predicția este că vei obține mai multă durere. Dacă vrei deci să eviți durerea, să atingi liniştea sufletească, strategia cea mai bună este să renunți şi la dorințe, la goana după plăceri; să-ți scazi nivelul de aspirații, cu alte cuvinte (E. Zamfir, 1989). Acum câteva sute de ani în formarea unui conducător putea cuprinde în mod special sfaturi de genul: să fii drept, să fii înțelegător, să nu crezi în cei care te linguşesc etc. Se presupunea că, dacă el va aplica toate aceste reguli, va fi un bun conducător, va şti să ia întotdeauna deciziile cele mai potrivite. Modelul deciziei implicat aici este unul cert: normele de decizie sunt...; aplicarea lor este neproblematică; rezultatul, oricare ar fi el, este în orice caz cel mai bun posibil. Alegerea este deci neproblematică, certă. Desigur, rezultatul poate fi cu totul diferit de cel aşteptat, datorită intervenției unor forțe exterioare, supranaturale sau întâmplătoare pe care oricum nu ai cum să le controlezi. Omul care îşi face din morală un ghid de comportare se presupune că acționează într-o situație de certitudine absolută. În orice situație există doar o singură soluție bună, şi anume aceea care este în acord cu normele morale.

Formularea şi evaluarea teoriilor. Una dintre cele mai interesante probleme investigate în ultimii ani este: *cum sunt formulate* teoriile explicative, cum sunt ele *verificate şi ce încredere* avem în ele.

Există două surse distincte, relativ independente de a formula regularitățile, covariațiile care reprezintă substanța teoriilor noastre

explicative: din *experiență,* pe baza comparării sistematice a datelor, şi din *cunoştințele anterioare.* Unele experimente întreprinse asupra constituirii generalizărilor ajung la concluzii destul de neaşteptate, ca, de exemplu: „organismele vii – oamenii la fel ca şoarecii – este probabil să vadă acele covariații, şi numai pe acelea pe care propria lor istorie sau istoria speciei din care fac parte îi predispun să le vadă. Atunci când nu sunt ghidați de <<teorii>>, detectarea covariațiilor devine foarte dificilă şi este probabil să aibă loc doar atunci când corelațiile relevante *se apropie de unitate...* şi/sau când condițiile de învățare sunt extrem de favorabile" (D. L. Jennings, T. M. Amabile şi L. Ross, 1986).

Teoriile sunt mai mult generate unele din altele, faptele fiind cel mai adesea o sursă secundară de confirmare. „Omul de ştiință naiv" procedează mai mult deductiv, speculativ, decât inductiv. Multe cercetări susțin ideea că faptele nu numai că nu generează generalizări, dar, mai mult, nu reprezintă nici surse importante de corecție a teoriilor. Oamenii prezintă, în mod natural, dificultăți în revizuirea modelelor deja elaborate, căutând mai degrabă să acomodeze faptele noi la teoriile existente. „Pare să fie mult mai uşor a asimila noile date în cadrul modelelor cauzale existente, decât a revizui aceste modele în lumina faptelor" (A. Tversky şi D. Kahneman, 1986, *b*).

Studiile făcute de Chapman (D.L. Jennings, T.M. Amabile şi L. Ross, 1986) asupra detectării covariației între variabile aduc din acest punct de vedere câteva concluzii extrem de clare. Covariațiile detectate de subiecți în contexte experimentale par să reflecte mult mai puțin covariațiile reale şi mult mai mult preconcepțiile subiecților bazate pe teorii sau pe implicațiile semantice asupra naturii relațiilor care „trebuie" să fie. Mai mult decât atât. Datele nu pot triumfa decât rareori asupra preconcepțiilor subiecților. Chiar expunerea extinsă la relații reale negative nu poate elimina complet raportarea de corelații pozitive iluzorii.

Paradigmele noastre au deci o mare capacitate de a supraviețui. Ele supraviețuiesc şi chiar sunt întărite de date care, din punctul de vedere al modelului rațional, ar trebui să le slăbească (L. Ross şi C. A. Anderson, 1986). Interesant din acest punct de vedere este experimentul realizat de Lord şi colaboratorii săi analizat în lucrarea mai sus citată. Au fost aleşi subiecți care susțin ca justificată pedeapsa capitală şi subiecți care o resping ca nejustificată. Tuturor li s-au dat texte ce prezintă presupuse rezultate ale unor studii ştiințifice, unele care conțin date empirice ce susțin justificarea pedepsei capitale, altele cu date care o contrazic. Rezultatele experimentului indică o uimitoare capacitate a teoriilor de a se menține împotriva evidenței. Datele tind să fie interpretate într-o manieră care susține opinia anterior formulată. Ambele grupuri au estimat textele care susțin opiniile lor ca fiind mai convingătoare, mai bine realizate, mai de încredere decât textele care le contrazic. Alte efecte interesante:

- Citirea celor două texte a dus la o polarizare şi mai accentuată a opiniilor celor două grupuri.

- La citirea unui rezumat sumar al concluziilor presupuselor cercetări care contravin opiniilor lor, opiniile tind să devină uşor mai puţin extreme decât erau iniţial. La citirea însă a detaliilor relevante ale acestor studii (metodologie, date obţinute), subiecţii tind să se reîntoarcă la opiniile iniţiale, devenind chiar mai convinşi de corectitudinea propriilor credinţe, contrar argumentelor de care tocmai au luat cunoştinţă.

Unele cercetări sugerează că teoriile noastre supravieţuiesc chiar după ce baza lor iniţială de evidenţă a fost compromisă (L. Ross şi C. A. Anderson, 1986). După ce realizează o serie de probe, subiecţii primesc un feed-back asupra performanţei lor, formându-şi pe această bază o imagine asupra capacităţilor lor. Ulterior sunt supuşi unui instructaj care le explică faptul că feed-backul primit nu a avut nici o legătură cu performanţele lor reale, după care completează un chestionar de evaluare a capacităţilor şi abilităţilor lor. La practic toate măsurătorile realizate, manipularea iniţială, *discreditată ulterior,* a produs efecte „reziduale" semnificative asupra modului în care subiecţii se estimează pe ei înşişi.

Se vorbeşte tot mai insistent de existenţa unei „erori confirmatorii": oricare ar fi patternul datelor, chiar dacă este absolut întâmplător, el va tinde să întărească credinţele existente.

După o asemenea avalanşă de date, suntem tentaţi să ne întrebăm: există şi condiţii în care subiectul uman reacţionează şi altfel decât ca prizonier al propriilor sale teorii? Nu cumva subiecţii „instruiţi", „specialiştii", „oamenii de ştiinţă", acţionează după alte reguli? Diferenţele par să fie însă mai mult tendenţiale, iar nu automate. Un studiu excelent argumentează că specialiştii (psihologi practicieni în acest caz) păcătuiesc şi ei de o tendinţă similară (L. J. Chapman şi J. Chapman, 1986). Ei au întreprins un studiu amănunţit asupra modului în care psihiatrii dau diagnostice pacienţilor lor. Pentru interesul experimentului şi al concluziilor sale, îl vom reda mai pe larg. Pentru diagnostic, psihiatrii utilizează în mod curent două teste proiective: analiza desenelor persoanei umane făcute de pacienţi şi testul Rorschach.

Testul desenului unei persoane este foarte utilizat după publicarea în 1949 de către Karen Machover a unui manual care conţine o mulţime de generalizări asupra tipului de personalitate care se proiectează în modul de a desena diferitele părţi ale corpului uman. De exemplu, „persoanele paranoide dau o extensie grafică accentuată ochilor" sau „sexul persoanei desenate cu un cap proporţional mai mare este sexul căruia pacientul îi acordă o autoritate intelectuală şi socială mai mare". Testarea ulterioară a acestor generalizări nu a confirmat marea lor majoritate. Cei mai mulţi clinicieni cunosc aceste rezultate negative şi totuşi mulţi dintre ei continuă să folosească testul în diagnosticul pe care îl pun, motivând că, deşi poate în principiu aceste generalizări sunt abuzive, în practica lor clinică ele sunt utile, „lucrează". Autorii studiului estimează acest comportament ca fiind tipic pentru „corelaţia iluzorie". Care sunt însă sursele de constituire şi de menţinere a unor

asemenea corelații iluzorii? Pentru a obține un răspuns la această întrebare, investigația a fost împinsă mai departe.

Unui lot de psihologi practicieni i-a fost dată descrierea unor probleme (de ex. „îngrijorare în legătură cu masculinitatea”) cerându-li-se să indice ce caracteristici vor prezenta desenele subiecților care au respectivele probleme. Rezultatele au pus în evidență o foarte mare similaritate a acestor corelații cu cele din manualul lui Machover, „Teoria” este deci relativ comună.

În continuare, un lot de studenți care nu cunosc testul respectiv a primit combinații realizate absolut întâmplător între descrieri de probleme şi desene, cerându-li-se să inducă ce fel de asociații se desprind din ele. Surpriza a fost că studenții au tins să „descopere” în asociațiile strict întâmplătoare aceleaşi asociații indicate de practicieni ca derivând din propria lor experiență clinică. Cum am putea explica un asemenea fapt ciudat? Autorii sugerează că ar putea exista o asociație „naturală”, în mentalitatea comună, între variatele probleme psihologice şi diversele părți ale corpului, fără ca aceste asociații să reflecte relații efective. Pentru a testa această explicație, un alt grup de studenți a fost supus unui test de asociație: în ce măsură problema x este asociată în mintea lor cu „capul”, „gâtul”, „mânile”, „picioarele” etc.? Rezultatele au confirmat ipoteza. Clinicienii utilizează deci în mod frecvent un instrument de diagnostic care reflectă nu relațiile reale dintre *probleme* şi *simptome,* evidențiate de cercetări ştiințifice riguroase, sau măcar susținute de experiența lor clinică, ci propriile lor teorii naive despre asemenea asociații, fiind însă convinşi că instrumentul lucrează eficace.

Rezultate similare au fost obținute şi în legătură cu utilizarea testului Rorschach. De aici şi concluzia şocantă a cercetătorilor. Aceste teste sunt proiective în mai multe sensuri: nu numai pacientul se proiectează, ci şi clinicianul; în interpretarea testelor şi acesta din urmă poate proiecta propriile sale preconcepții şi presupoziții.

Încrederea în propriile cunoştințe. Una dintre problemele cele mai importante ale proceselor cognitive, pe lângă corectitudinea propriu-zisă a estimănilor, este *adecvarea gradului de incertitudine asumată* în legătură cu acestea. În literatura de specialitate găsim o mulțime de termeni care se referă la această caracteristică: „realism”, „validitate externă”, „realism al confidenței”, „adecvare a confidenței”, „validitate secundară”, „adecvare a încrederii”, „calibrare”.

O analiză empirică extrem de sugestivă a acestei variabile ne-o oferă S. Oskamp (1986). EI analizează dinamica relației dintre nivelul de confidență al estimărilor date de psihologii practicieni asupra diferitelor probleme psihologice şi nivelul de acurațete al acestora. Rezultatele raportate sunt de-a dreptul dramatice. Un grup de psihologi a primit un număr de cazuri pe care să le analizeze. Informația despre ele li s-a prezentat în etape. Rezultatele cele mai interesante pentru analiza noastră sunt următoarele:

- La un anumit punct în procesul de obținere a informațiilor, acuratețea estimărilor atinge un plafon, dincolo de care nu mai creşte. Acumularea de cunoştințe nu mai produce o reducere a incertitudinii obiective.

- Cu toate acestea, *încrederea* în acuratețea propriilor decizii continuă să crească treptat, pe măsură ce mai multă informație este obținută, astfel încât la sfârşitul procesului de prelucrare a informațiilor, cei mai mulți dintre subiecți sunt *supraconfidenți* în ceea ce priveşte propriile lor estimări.

- Subiecții par a-şi fi cristalizat concluzii stereotipe destul de ferme pe baza prelucrării primelor informații fragmentare obținute, arătându-se apoi puțin dispuşi să-şi schimbe concluziile pe măsură ce noi informații erau primite.

- Ultimele etape de transmitere a informațiilor au servit mai mult la confirmarea primelor impresii decât la reconsiderarea lor.

- Chiar atunci când informațiile primite spre sfârşit erau nerelevante în raport cu înțelegerea cazului sau chiar strănii în raport cu opiniile formulate deja de specialişti, aceştia au devenit tot mai convinşi că ele au ajutat la sporirea înțelegerii cazurilor.

Şi, de aici, concluzia pe care Oskamp o trage: „sporirea sentimentului de confidență a psihologilor pe măsură ce lucrează la un caz nu este un semn sigur al creşterii acurateței concluziilor lor” (p. 293).

O trecere în revistă a variatelor studii întreprinse asupra confidenței în propriile estimări (S. Lichtenstein şi colab., 1986) evidențiază încă o tendință extrem de curioasă: supraconfidența este semnificativ mai ridicată în cazul sarcinilor de mare dificultate; pe măsură ce sarcinile devin mai uşoare, supraconfidența se reduce. Această tendință devine inteligibilă în contextul teoriei noastre: sarcinile mai grele înseamnă o incertitudine mai ireductibilă care impune o absorbție artificială mai accentuată a acesteia, pe când sarcinile mai uşoare reprezintă incertitudine reductibilă, situație în care incertitudinea poate fi asumată subiectiv cu mai puține riscuri. Dacă ne gândim la sarcina psihologilor din experimentul anterior, este clar că ea este asociată cu un grad ridicat de incertitudine obiectivă şi cu mijloace încă modeste de reducere a ei. În lucrarea citată mai sus este expus un alt experiment care pune în evidență un aspect suplimentar. Sieber constată că în condiții de amenințare (importanță ridicată a sarcinii) apare o creştere semnificativă a supraconfidenței. Două grupuri de studenți sunt supuse unui test. La un grup, testul a fost prezentat ca având o semnificație mare pentru nota finală; la celălalt, că el nu are nici o importanță pentru aceasta. Primul grup a manifestat un grad semnificativ mai ridicat de supraconfidență în raport cu cel de-al doilea. Din teoria noastră decurge că importanța sarcinii agravează consecințele negative ale incertitudinii şi, din acest motiv, şi tendințele de absorbție artificială a ei. Alte studii indică, în aceeaşi direcție cu predicțiile teoriei noastre, că există o corelație pozitivă între autoritarism şi supraconfidență, fapt care va fi analizat mai târziu.

PROCEDURI RAȚIONALE ŞI PROCEDURI IRAȚIONALE DE DECIZIE

O serie de studii argumentează că oamenii sunt adesea tentați să utilizeze în procesul de decizie nu proceduri de tip cognitiv-analitic, ci proceduri ce par complet nerelevante. O asemenea evidență o găsim demonstrată experimental de T. Gilovich (1981). Ipoteza pe care o testează este următoarea: când elaborăm judecăți şi decizii în condiții de incertitudine, noi nu considerăm fiecare decizie ca fiind complet nouă (pe baza deci a unui proces rațional computațional specific), ci încercăm să derivăm din experiența noastră trecută strategii şi moduri de acțiune. Există deci o puternică tendință de a judeca prin analogie, lucru absolut scandalos pentru modelul clasic de raționalitate. Pentru a testa această ipoteză, Gilovich imaginează mai multe experimente, dintre care vom cita doar unul singur. Este pusă în discuție o situație politico-militară, subiecții fiind solicitați să sugereze soluții. În cazul unui grup, prezentarea respectivei situații includea o serie de aluzii, nerelevante pentru situația în sine, la actul de la Műnchen care a precedat războiul mondial şi unde neintervenția fermă a țărilor occidentale a dus la consecințele dezastruoase cunoscute. În cazul celui de-al doilea grup, aluziile se refereau la situația din Vietnam, unde, dimpotrivă, intervenția activă a S.U.A. s-a dovedit complet neinspirată. Aceste aluzii nu modificau în nici un fel datele problemei de soluționat, dar evocau în mintea subiecților o experiență istorică anume. Rezultatele confirmă ipoteza: grupul indus să se gândească la Műnchen era semnificativ mai înclinat spre o soluție intervenționistă decât grupul indus să se gândească la Vietnam. Ceea ce autorului i se pare şi mai agravant este faptul că întrebați, după terminarea experimentului, dacă au fost sau nu influențați de exemplul celor două situații istorice, subiecții au negat cu hotărâre posibilitatea unei asemenea influențe. Pentru Gilovich, faptul că atunci când luăm decizii nu o facem numai pe baza informațiilor stricte cu privire la situația de soluționat, ci utilizăm totodată şi experiențe istorice trecute, chiar dacă ele nu sunt relevante pentru decizia actuală, reprezintă o sursă de îngrijorare, evidențiind că ceva nu este în regulă cu raționalitatea noastră. Din perspectiva teoriei emise în această lucrare, comportamentul subiecților nu mai apare ca o abandonare regretabilă şi îngrijorătoare a raționalității. În fapt, se recurge pentru soluționanea unei probleme extrem de incerte (acesta este cazul problemelor date spre rezolvare în experiment) la un criteriu cel puțin la fel de bun ca un criteriu aleator: analogia cu o experiență istorică oarecum similară. Deoarece subiecții nu aveau posibilitatea de a lua o decizie pe baza unor cunoştințe suficient de structurate privitoare la problemele în cauză, probabil mai mult inconştient, au utilizat transferul experienței istorice trecute, care, datorită manipulării experimentale, a fost evocată. Îngrijorător ar fi fost doar dacă subiecții ar fi avut la dispoziție cunoştințele necesare luării unei decizii adecvate, dar nu ar fi făcut-o, lăsându-se induşi în eroare de o analogie nerelevantă.

Utilizarea în cazul unor importante probleme, caracterizate printr-un grad ridicat de incertitudine, a unor criterii aleatoare mascate, având funcția evidentă de absorbție artificială a incertitudinii, explică unul dintre cele mai uimitoare paradoxuri ale culturii antice: împletirea dintre raționalitate şi superstiție.

Înainte de a hotărî să pornească un război, grecii antici îi consultau pe zei - de exemplu oracolul lui Apolo sau chiar pe prezicătorii locali. Înainte de începerea propriu-zisă a campaniei, zeii erau consultați din nou. Adesea se țineau dezbateri aprinse cu privire la răspunsurile ambigue ale oracolelor. Armata nu pornea la drum oricând şi oricum. Existau o mulțime de *ritualuri* care trebuiau îndeplinite. Spartanii au ajuns la Maraton după terminarea luptei pentru că un scrupul religios îi oprea să înceapă campania înainte de luna plină. Expediția din Sicilia, pornită la drum într-o zi nefastă, s-a terminat cu a catastrofă: zeii pedepsesc fără milă orice neglijență atunci când este vorba de respectarea ritualurilor. La Plateea, armata spartană a stat neclintită cu arma la picior şi scutul la pământ, sub grindina de săgeți, aşeptând ca zeii să vorbească. Conducătorii militari erau însoțiți mereu de prezicători, căci de-a lungul întregii campanii nu se lua nici o hotărâre importantă fără a se consulta în prealabil zeii (R. Flacéliere, 1976).

În ceea ce priveşte însă formele de organizare socială, legile atitudinea grecilor antici era cu totul diferită. Acestea apar ca emanație a voinței poporului. Toate decretele se publicau cu următoarea formulă: „cetatea a găsit cu cale”, „poporul a găsit cu cale”, „sfatul şi poporul au găsit cu cale”. Cea mai veche inscripție de acest gen se pare că este cretană şi a fost utilizată acum 30 de secole. (P. Vidal-Naquet, 1985).

Cum am putea interpreta asemenea comportamente? Războiul reprezintă poate situația cea mai incertă şi totodată cea mai plină de consecințe pentru viața întregii comunități. De o decizie luată în acest context putea depinde soarta cetății. Şi este clar că incertitudinea asupra rezultatului războiului este tipic ireductibilă. Efectele cumulate ale unei asemenea incertitudini pot fi dezastruoase în momentele în care colectivitatea trebuie să manifeste cea mai profundă solidaritate şi o motivare înaltă. Desigur că fiecare comandant căuta să obțină o mulțime de informații despre forțele inamice, despre locuri1e posibile de dat bătălia, despre alți factori care ar putea interveni. Toate aceste cunoştințe, de regulă, nu sunt suficiente pentru a prezice rezultatul. În fapt mereu, în ultimă instanță, el se află în fața unor alternative între care cu greutate poate discrimina: să înceapă sau nu războiul, în ce zi, în ce loc precis. O decizie rațională în sensul modern al termenului presupnne luarea în considerare a unei mulțimi de factori - numărul soldaților inamici, arme, aprovizionare, strategie, moral, condiții meteorologice etc. Lipsa de cunoştințe în legătură cu aceştia este însă de natură a genera un nivel foarte ridicat de incertitudine, care însă ar acționa negativ asupra moralului, coeziunii, deci asupra victoriei. Dar dacă decizia luată „rațional” nu este mult mai bună decât o alegere întâmplătoare între alternativele înalt incerte, de ce

nu s-ar îmbunătăți alegerea adăugându-se un mecanism artificial de reducere a incertitudinii care să sporească încrederea de sine a colectivității? Rolul zeilor era tocmai acesta. Rezultatul deciziei nu depinde de cunoştințele care îi stau la bază, ci de voința zeilor, de soartă (lucruri care pot fi cunoscute dinainte într-o manieră mult mai certă decât factorii reali ai bătăliei), sau chiar de acțiunea actorilor (respectarea ritualurilor. Rezultatul deciziei era privit ca depinzând nu de factori intrinseci deciziei (cognitivi), ci de factori extrinseci aceşteia (intervenția unor forțe su supranaturale). Magia reprezintă înlocuirea unei acțiuni incerte cu una certă. Ritualul magic este o activitate prin natura sa certă: se ştie precis ce trebuie făcut. Există desigur incertitudini, dar acestea sunt de natură ontologică, nu cognitivă: cum vor răspunde forțele supranaturale.

Ideea că alegerea întâmplătoare între alternative este, în multe situații, singura posibilă pare destul de ciudată în contextul unei mentalități suprasaturate de asumarea certitudinii. O găsim însă argumentată în contextul teoriilor actuale ale deciziei. Pentru ilustrare, vom invoca opinia lui P. Suppes (1984:): în multe situații de joc (în sensul teoriei actuale a jocurilor şi războiul este un joc), în care informația este imperfectă, se poate demonstra că *strategia optimă este alegerea aleatoare.* Această concluzie decurge din teorema minimaxului a lui von Neuman. Argumentația este următoarea: într-o situație competitivă, în care concurăm cu un agent inteligent, alegând întâmplător şi făcând astfel comportamentul nostru impredictibil pentru celălalt, putem să ne garantăm cel mai bun rezultat posibil, în sensul minimizării pierderii maxime aşteptate.

IMPERFECȚIUNEA MEMORIEI ŞI PROCESUL DE DECIZIE

Cercetările recente asupra memoriei sunt de natură a aduce o lumină complet nouă asupra procesului de decizie în condiții de incertitudine, adăugând încă un element: limitele capacităților minții umane de a stoca şi prelucra informația. În mod cert, cercetările actuale asupra memoriei nu sprijină modelul clasic al raționalității. O decizie corectă conform modelului analitic se sprijină pe presupoziția unei memorii perfecte: întrucât informațiile relevante pentru o decizie sunt acumulate în timp, pentru ca omul să fie perfect rațional, memoria trebuie să-i ofere cu promptitudine toate cunoştințele stocate în trecut, relevante pentru decizia actuală.

Trecând în revistă studiile experimentale asupra memoriei, M. Lichtenstein şi T. Srull (1985) formulează următoarele concluzii care îşi găsesc o rezonanță interesantă în teoria dezvoltată aici.

* Evaluările globale (şi deci şi deciziile care sunt expresia acestor evaluări) sunt înmagazinate în memorie *separat* şi *independent* de informațiile

particulare relevante pentru aceste evaluări şi pe care probabil evaluările respective s-au bazat.

* Evaluările sunt mult mai accesibile în memorie decât informațiile. Ne putem deci aminti cu mai multă uşurință că o soluție oarecare e bună sau proastă, decât rațiunile pentru care am făcut în trecut această evaluare. Acest fapt îşi găseşte o explicație în modelul nostru. În situația unor decizii luate în incertitudine accentuată, multe informații şi cunoştințe particulare sunt puțin relevante pentru decizie, un număr important dintre acestea nefiind luate în considerație. În cazul multor decizii, opțiunea finală s-a făcut chiar pe criterii extracognitive. Dacă decizia de a porni la război este luată prin recurs la oracol, toate informațiile pro şi contra care nu au putut fi angrenate într-o soluție rațională sunt ignorate.

Decidentul uman pare a fi un computer cu o memorie cu totul parțială şi selectivă. Ei îşi aminteşte în mod special deciziile pe care le-a luat şi evaluările care au stat la baza acestora. Informațiile insuficiente şi fragile, multe dintre ele neluate în considerare în procesul efectiv al deciziei, sunt mai puțin memorate. De aici însă un efect foarte important. Noile informații obținute pe parcurs nu se cumulează cu totalitatea informațiilor deja depozitate în memorie, ci doar cu o parte dintre ele – cele reactualizate de către memorie. Din această cauză, reducerea incertitudinii este îngreunată de necumularea prin intermediul memoriei a informațiilor obținute în timp. Informațiile pe care le deținem la un moment dat sunt cel mai adesea insuficiente pentru o reevaluare a deciziei. Ele ar fi putut duce la o reconsiderare a ei dacă s-ar fi cumulat cu toate informațiile înregistrate în timp, dar, după cum am văzut, o mare parte din acestea nu sunt reactualizate de către memorie. Din acest motiv, aflați în fața unei decizii, suntem de regulă tentați mai degrabă să reactualizăm din memorie decizii similare anterioare, decât să *calculăm* analitic decizii specifice.

* Probabilitatea rememorării unei informații nu corelează cu importanța acesteia pentru o anumită decizie. Ne amintim mai mult *ultimele* informații înregistrate decât *primele* care ar putea fi însă mai importante. O asemenea indiferență față de importanța informațiilor, ne-am putea întreba, este un efect al caracterului imperfect al funcționării creierului nostru sau pur şi simplu expresia slabei relevanțe pentru procesul de decizie în condiții de profundă incertitudine a oricărei informații particulare, oricât de importantă ar părea ea la prima vedere.

* Memoria este puternic influențată de *starea de spirit* care, la rândul ei, nu este legată în nici un fel de procesul decizional în cauză. În această privință, în literatura actuală sunt formulate două teorii distincte, susținute de numeroase evidențe experimentale (R. Peeters şi G. D Ydewalle, 1987):

- teoria dependenței memoriei de starea de spirit: amintirea unei informații depinde de starea de spirit din momentul învățării şi din momentul amintirii. Aceasta înseamnă că informațiile tind să fie depuse în memorie asociate cu starea de spirit din momentul înregistrării lor şi care serveşte ca un

fel de semn de regăsire a acestora. Ne vom aminti deci mai mult acele informații care au fost asociate cu aceeaşi stare de spirit ca cea existentă în momentul reamintirii. Şi, de aici, o concluzie importantă. Dacă avem în prezent o atitudine favorabilă față de o soluție, probabilitatea de a ne aduce aminte informațiile care susțin o asemenea atitudine este mai mare decât cea a reamintirii informațiilor care o contrazic;

- teoria congruenței stării de spirit cu învățarea şi memorarea. Conform acestei teorii, starea de spirit existentă la un moment dat determină o selecție a informațiilor care sunt înregistrate şi înmagazinate în memorie. Vor fi reținute mai mult acele informații care sunt concordante cu starea de spirit în momentul învățării. Astfel, într-un experiment, subiecții cărora li s-a indus o stare de spirit de fericire sau tristețe, puşi să învețe un material cu elemente pozitive şi negative afectiv, îşi vor aminti ulterior, într-o stare afectivă neutră, mai mult acele elemente care erau în concordanță cu starea lor de spirit din momentul învățării; cei care erau fericiți, elementele pozitive, cei care erau trişti, pe cele negative.

Datorită acestor distorsiuni ale memorării, procesele noastre decizionale iau adesea o turnură cu totul bizară din punctul de vedere al exigențelor raționalității de tip analitic. Se poate astfel întâmpla următoarea situație: pe baza unor cunoştințe foarte fragile, elaborăm o evaluare care va produce o decizie anume. Această decizie este depusă separat în memorie de informațiile care i-au stat la bază, inclusiv de cele care nu o susțineau. În primul rând, informațiile care contravin deciziei sunt necongruente cu starea de spirit pozitivă în raport cu respectiva decizie şi deci vor fi mai puțin reținute. În al doilea rând, datorită reamintirii mai slabe a informațiilor decât a evaluărilor, o nouă informație negativă, nemaicumulându-se cu totalitatea informațiilor care au generat respectiva evaluare, nu ne apare în prezent atât de negativă încât să ne schimbe evaluarea, deşi dacă ea ar fi intervenit în momentul „calculului" deciziei în cauză, cumulată cu informațiile pozitive şi negative considerate atunci, ea ar fi putut fi decisivă. Faptul că procesul de cunoaştere se desfăşoară în timp, datorită caracterului parțial al memoriei umane, este deci de natură a spori caracterul ireductibil al incertitudinii. Noile cunoştințe cumulează dificil cu vechile cunoştințe, datorită limitelor mecanismelor de memorare.

Metafora mingiei ne-ar ajuta să înțelegem mai bine acest efect. Să presupunem un jucător care aruncă mereu cu o minge într-un perete foarte subțire, dar suficient de gros încât forța mingiei aruncate că nu-l dărâme. Jucătorul nostru ar putea ar putea juca indefinit fără a dărâma peretele pentru că forța mingiei nu se cumulează. Aşa se întâmplă şi cu informațiile. O informație ar putea să nu fie suficientă pentru a schimba o evaluare. Prin cumularea informațiilor, s-ar putea produce o asemenea schimbare. Dar această cumulare este mediată de memorie. Mai mult, dacă informațiile contrare sunt aruncate înapoi ca mingea de perete şi nu sunt păstrate în memorie, atunci, oricâte informații parțiale negative ar veni în timp, evaluările noastre inițiale vor rămîne neschimbate.

În fine, la capătul unor experimente sistematice, Y. Trope (1986) conclude: „Interferențele pe care subiecții le derivă din memoria lor destul de puțin sigură violează sistematic regulile inferentă probabiliste” (pag. 386).

DINAMICA INCERTITUDINII ÎN PROCESUL DECIZIONAL

Câteva caracteristici interesante ale incertitudinii în procesul decizional sunt puse în evidență într-un experiment al lui R. B. Zajonc şi J. Morrissette (1960). A fost simulat experimental un proces de decizie în condiții de incertitudine accentuată: subiecții trebuiau să decidă, pe baza unor fotografii luate din avion, numărul aproximativ de cratere de bombă într-o zonă anumită. Fotografiile erau prezentate un interval scurt de timp. După un număr anumit de prezentări, era modificat numărul de cratere: schimbarea situației de decizie. Mai multe rezultate ale experimentului sunt interesante pentru discuția noastră:

* *Rolul incertitudinii subiective în decizie.* Probabilitatea schimbării estimărilor, ca rezultat al schimbării fotografiei, este mai ridicată la persoanele care prezintă o incertitudine subiectivă mai ridicată decât la cele cu o incertitudine subiectivă mai scăzută. Asumarea incertitudinii reprezintă deci o precondiție a unui proces decizional flexibil şi eficace. '

* *Dinamica incertitudinii subiective în funcție de calitatea deciziilor.* Paradoxal, subiecții care dau dovadă de inerție cognitivă, care nu-şi modifică estimările atunci când problema de estimat (fotografia) s-a modificat, îşi micşorează treptat incertitudinea subiectivă. Dimpotrivă, persoanele care îşi modifică estimările ca rezultat al modificării situației de decizie manifestă o creştere a incertitudinii subiective. Rigiditatea şi conservatorismul, în ciuda caracterului lor puțin adecvat, sunt asociate deci cu o rapidă creştere a certitudinii.

* *Rolul feed-backului în dinamica incertitudinii.* Şi în acest caz, contrar aşteptărilor simțului comun, bazat pe modelul clasic al raționalității, subiecții care nu primesc nici un feed-back asupra calității deciziilor luate îşi sporesc mult mai rapid certitudinea subiectivă decât cei care primesc feed-back. Autorii înregistrează relația fără a elabora o explicație, făcând doar remarca „un rezultat dificil de interpretat”. Feed-backul, în teoria dezvoltată în această lucrare, este de natură a contracara tendința spontană de creştere artificială a incertitudinii subiective, presând spre un proces decizional analitic, caracterizat printr-un grad mai ridicat de incertitudine asumată.

TENDINȚA SPRE COERENȚĂ INTERNĂ

Multe teorii şi experimente au demonstrat că există o tendință spre coerență internă a concepțiilor, atitudinilor, comportamentelor unei persoane. Formularea cea mai clară a acestei teze o găsim în *teoria disonanței cognitive a* lui L. Festinger (1957). Teoria postulează că persoana umană are o tendință naturală spre coerență: ea va încerca să introducă mereu coerență în mulțimea atitudinilor, concepțiilor, comportamentelor sale. Apariția unui element disonant în raport cu celelalte generează o tendință de reconsiderare a acestuia în aşa fel încât consonanța să fie reinstaurată. Teoria disonanței cognitive a cunoscut foarte variate aplicații, primind numeroase confirmări experimentale.

Una dintre aplicațiile cele mai interesante se referă la relația dintre *preferință şi comportament.* Modelul clasic al comportamentului făcea presupoziția că omul este o ființă *rațională.* El mai întâi analizează situația, luând în considerare într-o manieră rațională toate cunoştințele de care dispune, şi îşi fixează preferințele. Alegerea sa comportamentală este o expresie a acestor preferințe. Cu alte cuvinte, el „alege ceea ce preferă". Multe cercetări sugerează însă că adesea relația dintre cele două ar putea fi cu totul diferită. Datorită unor împrejurări anume, omul face o alegere. Odată făcută această alegere, ea influențează invers asupra sistemului de preferințe, structurându-1 într-o modalitate consonantă. Cu alte cuvinte, omul „preferă ceea ce a ales". El este mai puțin o ființă rațională, cât una *raționalizatoare:* rațiunea intervine *post factum,* având rolul de a justifica comportamentul, iar nu a-1 orienta. Numeroase experimente au confirmat o asemenea predicție. Cele mai multe experimente s-au făcut pe cazul comportamentului de cumpărare. Înainte de cumpărare (decizie, alegere), preferințele par să fie mai slab structurate; după cumpărare, ele se structurează accentuat în jurul opțiunii făcute (P. Secord şi C. Backman, 1964). Explicația dată de teoria disonanței cognitive este următoarea: omul are nevoie de o coerență logică interioară, a cărei natură nu este explicată în teoria disonanței. În consecință, între comportament şi preferințe (atitudine, evaluare) este nevoie să existe o consonanță. Cel mai adesea însă comportamentul este determinat de o serie de factori exteriori, fapt care ar putea crea o disonanță între acesta şi preferințe. Cel mai adesea este mult mai greu dacă nu imposibil, să schimbi comportamentul; mult mai uşor este însă să modifici preferințele, atitudinile în acord cu comportamentul. Omul este deci, în orice situație, o ființă raționalizatoare; el nu învață din experiență, ci stă cu spatele la experiență; el nu îşi alege pe bază de cunoştințe comportamentul, ci mai mult şi-1 justifică. O asemenea explicație, în forma sa generalizată, este foarte contestabilă. Imaginea unui om condamnat să se automistifice este destul de dubioasă. În fapt există multe situații în care orientarea omului este rațională şi activă. El învață din experiență, îşi critică propriul comportament, căutând să-1 schimbe.

Disonanța este acceptată şi extrase din ea concluziile care impun. Problema este însă în ce condiții omul tinde să fie o ființă rațională sau una raționalizatoare.

Teoria noastră oferă acestor fapte stabilite experimental, într-o modalitate incontestabilă, o explicație mai diferențiată. Explicația nu stă într-o nevoie abstractă de coerență, ci în nevoia de certitudine. Atitudinea raționalizatoare, care, desigur, are şi o importantă componentă defensivă, care nu este analizată aici, tinde să apară mai degrabă în situațiile în care sistemul decident este orientat spre absorbția artificială a incertitudinii. În alte situații în care incertitudinea este asumată, o asemenea atitudine nu mai apare. Disonanța este acceptată şi se caută să fie soluționată pozitiv, constructiv, prin examinarea critică atât a cunoştințelor acumulate, cât şi a comportamentului. Disonanța generată de incertitudine este tolerată în acest caz, până când ea va fi resorbită cu mijloace cognitive, raționale, iar nu raționalizatoare.

Să ne oprim la o altă aplicație a teoriei disonanței cognitive care este foarte apropiată de analiza noastră, şi anume la analiza procesului decizional (L. Festinger şi E. Aranson, 1965). Dacă o persoană alege un mod de acțiune dintre mai multe moduri posibile, este aproape sigur, raționează autorii, că ea va resimți o stare de disonanță. Şi aceasta pentru că alternativa aleasă, oricât de bună ar fi ea, doar în mod excepțional este pozitivă în întregime, iar alternativele respinse rareori sunt negative în întregime. Cunoştințele referitoare la aspectele negative ale alternativei alese, cât şi cunoştințele referitoare la aspectele pozitive ale alternativelor respinse vor fi deci în disonanță cu alegerea făcută. Pentru a elimina această disonanță, se produce o tendință de modificare a câmpului cognitiv în aşa fel încât alternativa aleasă să apară mai accentuat într-o lumină pozitivă. Persoana va încerca să se convingă că alternativa aleasă este şi mai atrăgătoare decât credea la început. Autorii trec în revistă un mare număr de experimente care confirmă că: a) cu cât o alegere are mai multe alternative, cu atât disonanța este mai mare şi b) alegerea tinde să modifice într-un sens mai accentuat pozitiv imaginea alternativei pentru care s-a optat. Faptele invocate de această teorie sunt clare. Punctul slab stă în explicatia dată acestora. Se presupune o credință absurdă a omului în posibilitatea şi chiar în necesitatea unei armonii depline a universului, în posibilitatea ca acesta să fie colorat doar în alb sau negru: alternative perfect bune şi alternative perfect rele. Oamenii reali sunt însă conştienți de faptul că orice soluție are şi părțile ei bune şi pe cele proaste, iar pentru a alege trebuie să facă un calcul al tuturor acestora. Şi făcând un asemenea calcul, ei nu au de de ce resimți vreo disonanță.

Teoria noastră oferă o explicație mai profundă şi mai diferențiată. Persoana umană simte nevoia de o asemenea coerență numai în măsura în care aceasta îi conferă certitudine. Dacă eu aş şti cu certitudine că alegerea mea este cea mai bună, conştiința faptului că ea are şi unele implicații neplăcute nu este de natură a mă deranja. Aceasta nu m-ar sili în nici un fel să-mi fac iluzii despre soluția aleasă, ci mi-ar spori, dimpotrivă, gradul de raționalitate. Dar

pentru că decidentul nostru nu este cert asupra opțiunii sale, argumentele contra sporesc incertitudinea, induc îndoială, anxietate. Coerența apare aici ca un instrument de creştere artificială a certitudinii. Din acest motiv, tendința spre coerență nu poate fi considerată a fi prezentă în toate situațiile, ci ea apare cu putere mai ales în acelea caracterizate prin incertitudine ridicată, ca un mijloc de apărare împotriva consecințelor destructive ale acesteia.

STILURI COGNITIVE

Studiile întreprinse în psihologia cognitivă asupra modului în care „omul comun" îşi construieşte cunoaşterea aduc imaginea unui univers cognitiv diferită de cea a raționalității clasice. Dar omul de ştiință, „specialistul", gândeşte într-un mod radical diferit de „omul comun", mai apropiat de modelul clasic de raționalitate? Ne putem deci întreba dacă există un singur „univers cognitiv" sau două, unul cel al omului comun şi un altul al omului de ştiință, net diferite unul de celălalt? Punctul de vedere susținut aici este că diferența este mai puțin netă, trecerea dintr-unul în celălalt fiind determinată de modificările treptate în posibilitățile de cunoaştere. Acest paragraf încearcă să aducă o clarificare tocmai din acest punct de vedere.

Psihologii au observat că persoanele se deosebesc între ele din punctul de vedere al modului general în care rezolvă problemele de cunoaştere, în mod particular, după modul în care procedează în situații de decizie. Pentru a desemna aceste variații se utilizează adesea termenul de *stiluri cognitive.*

Astfel, în funcție de *cantitatea de informații* utilizată pentru luarea unei decizii şi de *timpul* utilizat în prelucrarea acestora, S. Sieber şi J. Lanzetta (1966) disting două stiluri de decizie:

- Persoane cu „structuri conceptuale complexe": utilizează o cantitate mare de informații şi rezervă un timp substanțial de analiză înainte de a lua deciziile.

- Persoane cu „structuri conceptuale simple": utilizează o cantitate semnificativ mai redusă de informații şi acordă mai puțin timp luării deciziilor.

Empiric s-au constatat două diferențe majore între aceste stiluri cognitive: persoanele cu structuri conceptuale complexe formulează şi analizează *un număr mai mare de alternative* decât cele cu structuri conceptuale simple şi, deşi reuşesc să ia decizii mai bune decât acestea din urmă, manifestă un *nivel de incertitudine subiectivă* mai ridicat decât cele din urmă. După cum se poate observa, aceste două stiluri de decizie sunt similare ca structură şi ca efecte cu cele două strategii de decizie formulate în această lucrare: strategia satisfăcătorului şi a optimalității tendențiale. O asemenea interpretare este în concordanță şi cu explicația dată de autori: diferențele de incertitudine dintre cele două provin din numărul de alternative analizate. Şi, într-adevăr, J. M. Driscoll, J. J. Tognoli, J. T. Lanzetta (1966) au probat

experimental că numărul de alternative oferite inițial decidenților determină amploarea căutării de informații în faza predecizională şi gradul de incertitudine subiectivă.

Experimentul citat mai sus pune în evidență şi o altă relație interesantă: influența inversă a incertitudinii subiective asupra comportamentului decizional. Mărimea perioadei de timp dedicată elaborării unei decizii creşte ca o funcție a gradului de incertitudine experimentată. Persoanele care asumă incertitudinea sunt mai puternic orientate spre un proces decizional mai complex decât persoanele care asumă un grad mai redus de incertitudine.

De unde provin aceste diferențe de stiluri cognitive? Autorii consideră că ele îşi au originea în formarea cognitivă a indivizilor, iar nu în structurile mai profunde ale personalității. Ca dovadă, fiind supuse unui proces de învățare în moduri mai complexe de abordare a procesului decizional, persoanele caracterizate inițial de „structuri conceptuale simple" se apropie semnificativ în comportamentul lor decizional de persoanele cu „structuri conceptuale complexe". Interesant pentru analiza noastră este şi o altă caracteristică înregistrată experimental: diferența dintre cele două stiluri se accentuează odată cu creşterea incertitudinii deciziei de luat. Cele două stiluri cognitive, dacă le considerăm ca strategii de a face față incertitudinii, vor deveni, fireşte, tot mai pregnante, pe măsură ce incertitudinea va deveni mai accentuată.

PSIHOLOGIA RECLAMEI

Studiile întreprinse asupra psihologiei cumpărătorului şi a efectelor pe care reclama le are asupra deciziei de a cumpăra pun în evidență un comportament decizional cu totul diferit de cel al modelului clasic al deciziei raționale. Cumpărarea reprezintă una dintre cele mai frecvente decizii pe care le luăm. Iar psihologia reclamei încearcă să pună în evidență tocmai aceste mecanisme. Este drept că accentul nu cade în această literatură pe decizia propriu-zisă, ci pe modalitățile prin care ea ar putea fi influențată. Un model de decizie este însă mereu presupus aici.

Psihologia reclamei s-a izbit de la început de două modele ale deciziei de cumpărare, cu consecințe net diferite în ceea ce priveşte modalitățile de a face reclamă. Unul este *modelul deciziei raționale de tip clasic:* cumpărătorul alege în mod rațional, analizând şi comparând meritele diferitelor produse, luând în considerare cât mai multe argumente pro şi contra. În consecință, modul de al convinge este de a-i oferi argumente.

Cel de-al doilea este *modelul deciziei afective, emoționale iraționale* – cumpărătorul nu alege rațional, considerând meritele diferitelor produse raportate la nevoile sale, ci se ia după înclinațiile sale afective. În consecință,

el trebuie convins nu cu argumente, ci cu apeluri atractive din punctul de vedere al afectivității sale.

Multe studii experimentale demonstrează că cel de al doilea model pare a fi mai întemeiat. Astfel, s-a constatat că oamenii tind să răspundă pozitiv la mesajele reclamei, fără să prelucreze conținutul acestora, atunci când: *a)* cel care comunică vorbeşte repede, *b)* apelul vine de la experți, *c)* cel care comunică este atractiv şi *d)* diferite celebrități susțin respectivul produs (J. T. Cacioppo şi R. E. Petty, 1985). Putem trage din aceste date experimentale concluzia că omul, cel puțin în ipostaza de cumpărător, este o ființă emotiv-rațională, că procesele sale de decizie nu se desfăşoară după normele raționalității?

Studiile din ultimii ani dedicate psihologiei reclamei propun o teorie mult mai diferențiată decât o asemenea poziție simplistă. Omul nu este nici o maşină logică şi riguroasă de calculat, dar nici un subiect exclusiv emoțional şi irațional. Procesul de decizie variază larg în funcție de condițiile în care se desfăşoară, putând tinde spre unul sau altul dintre cele două modele. Să observăm mai întâi că aceste două modele sunt fundamental similare cu cele două strategii formulate în teoria noastră – strategia satisfăcătorului şi strategia optimalitătii tendențiale –, iar condițiile care fac ca unul sau altul să intre în acțiune, după cum se va vedea, coincid în general cu factorii determinanți pe care i-am formulat.

Următoarele condiții sunt considerate a fi esențiale pentru desfăşurarea procesului de decizie în cazul cumpărării:

a) Motivarea, implicarea subiectului, interesul său pentru alegerea unui produs sau a altuia. Una este situația alegerii unei maşini sau locuințe – implicare, motivare ridicată – şi cu total altceva este alegerea între două feluri de macaroane.

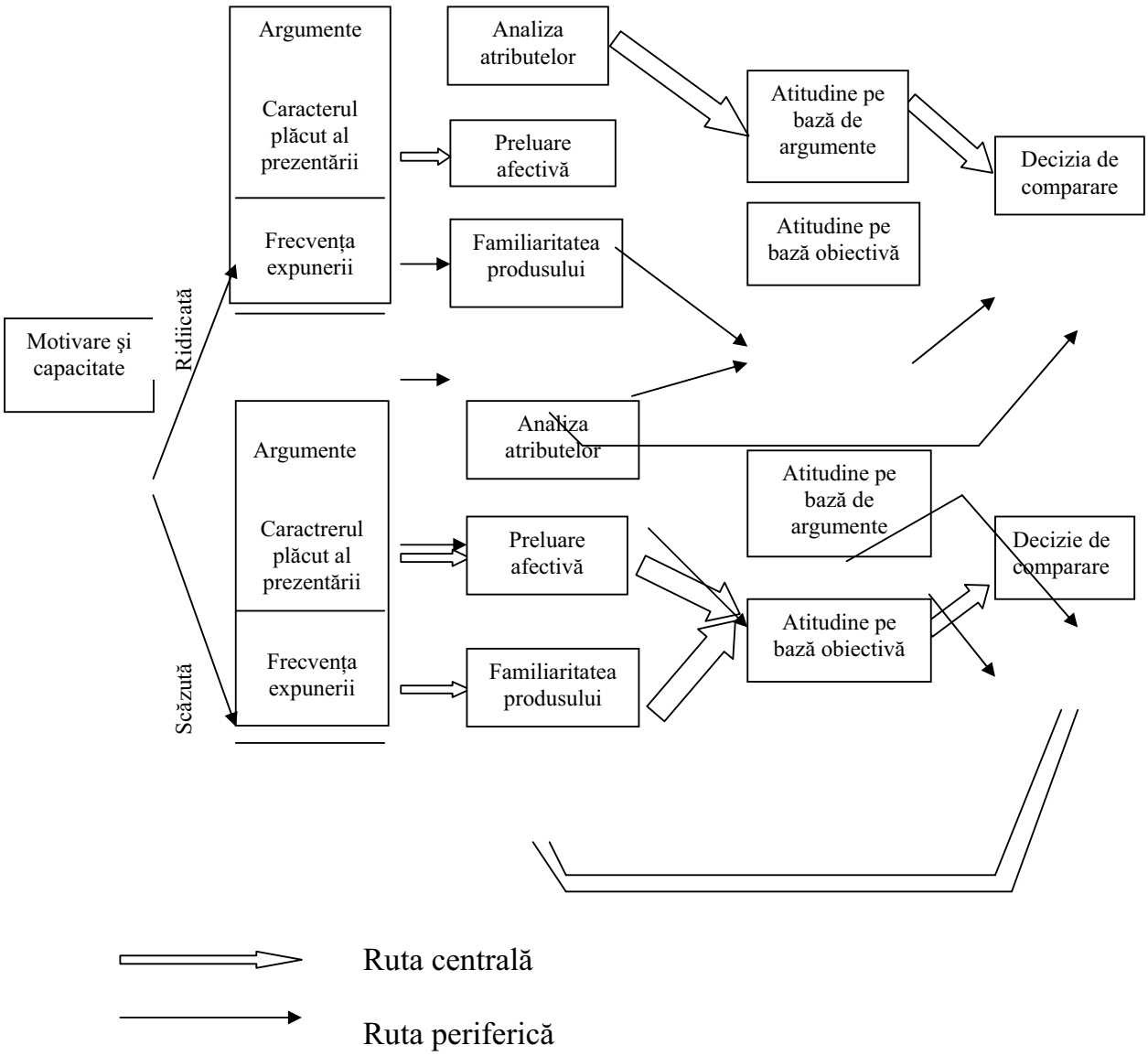
b) Abilitatea, capacitatea de a analiza rațional, pe bază de argumente pro şi contra, meritele unui produs sau ale altuia.

c) Oportunitatea de a fi experimentat respectivele produse. Prima condiție se referă deci la *importanța* deciziei, iar celelalte două (capacitatea de a analiza şi oportunitatea de a fi experimentat) la factorul cognitiv. Incapacitatea de analiză şi lipsa de oportunități este echivalentă cu situația de incertitudine ireductibilă, pe când capacitatea de a prelucra rațional informațiile şi oportunitățile trecute de a fi experimentat produsele reprezintă situația de certitudine reductibilă. În aceste condiții, există *două rute,* respectiv două modele de decizie, pe care autorii citați mai sus le numesc „ruta centrală" şi „ruta periferică". R. Betra şi M. L. Roy (1985) redau aceste rute în următoarea schemă, prezentată aici într-o modalitate uşor simplificată (vezi Graficul 5.1).

În condiții de implicare înaltă şi de existență a unor capacități de analiză şi a unor cunoştințe corespunzătoare (condiția de incertitudine reductibilă în teoria noastră), influența mesajului are loc pe rata centrală (de sus): considerarea argumentelor mesajului duce la analiza atributelor produselor,

dezvoltându-se astfel o atitudine sensibilă la argumente. Decizia mai este, desigur, influențată, dar într-o măsură redusă şi pe o rută secundară (ruta periferică): caracterul plăcut al prezentării reclamei generează cristalizarea unei atitudini afective pozitive, frecvența mesajului (a expunerii la mesajul reclamei) creează o familiarizare cu produsul respectiv, toate acestea ducând deci la o atitudine receptivă față de execuția reclamei.

În condițiile însă în care implicarea în produs este scăzută şi/sau abilitatea de prelucrare a informației, cât şi existența ca atare a unor asemenea



Graficul 5.1. Cele două modele ale deciziei de a cumpăra (după R. Betra şi M. L. Roy – 1985)

informații, este redusă (incertitudine ireductibilă, în teoria noastră), pe ruta centrală, influența este mai redusă, ea realizându-se mai mult pe cea de-a doua. Dacă, deci, pe prima rută are loc un proces de decizie rațional, pe cea de-a doua are loc un proces de decizie predominant emotiv, irațional. Interesant este circuitul notat cu *X* din ruta secundară: intenția de a cumpăra, determinată de procese predominant afective, acționează invers asupra atitudinii bazate pe argumente față de produs şi o modelează: are loc deci un proces de „raționalizare" a deciziei deja luate.

Ipoteza acestui model pare să fie susținută de o masă apreciabilă de cercetări teoretice şi empirice. Să cităm câteva dintre cele mai relevante.

Gradul de motivare, de implicare este important pentru că el declanşează nevoia de cunoaştere; dacă este scăzut, nu exercită o presiune de creştere a cunoştințelor. Chiar dacă decidenții au capacitatea de a analiza, ei nu sunt interesați să o facă şi se vor lua după semne mai mult exterioare, ca, de exemplu, modul de prezentare, frecvența reclamei, numărul de argumente. Dacă însă implicarea este ridicată, dar capacitatea de prelucrare rațională a deciziei este scăzută, decizia va fi luată tot după considerente exterioare. De exemplu, un student bine pregătit la un test de cunoştințe va examina tipurile de răspuns între care urmează a alege pe baza cunoştințelor, apreciind valoarea lor cu multă grijă; un student slab pregătit, deşi şi el foarte motivat în reuşită, nu va putea desfăşura un asemenea proces de decizie, ci va alege mai mult după o serie de criterii pur exterioare, ca, de exempla: „varianta *a* este de regulă cea corectă", „*b* a mai fost de 2 ori înainte, aşa că acum îl voi alege pe *c*". J. T. Cacioppo şi R. E. Petty (1985) au găsit că în condițiile în care un mesaj-reclamă a fost apreciat ca neimportant, receptorii au fost influențați de simplul număr de argumente utilizate. R. Betra şi M. Roy (1985) trec în revistă o mulțime de cercetări care susțin toate ipoteza că: în situațiile de înaltă implicare, utilizarea argumentelor referitoare la atributele importante ale produselor tinde să fie mai influentă decât alte aspecte exterioare, ca, de exemplu, caracterul plăcut al execuției reclamei, în timp ce în situația de implicare scăzută, dimpotrivă, aceste din urmă aspecte sunt mai influente.

Luarea deciziei de cumpărare în funcție de impresii exterioare şi nerelevante nu reprezintă deci un indiciu al caracterului funciarmente irațional al omului, ci mai degrabă exprimă o strategie tot atât de rațională ca şi alegerea pe baza cumpănirii atente a tuturor argumentelor: atunci cînd o decizie nu este importantă, discriminarea între posibilități care, datorită neimportanței, sunt practic egale, sau între posibilități care sunt egale datorită lipsei de informații relevante sau a incapacității de a prelucra aceste informații, se poate realiza după criterii absolut întâmplătoare, exterioare. Presupunem o reclamă care utilizează argumente absolut irelevante, de exemplu că respectivul produs este preferat de o celebritate a muzicii uşoare. Cumpărătorul nu este atât de naiv încât să creadă că într-adevăr respectivul cântăreț chiar moare după produsul în cauză; şi nici chiar atât de irațional încât să imite orbeşte gusturile acestuia, în ipoteza în care ar lua drept bune ceea ce

reclama îi sugerează. În fapt, reclamele însele sunt extrem de îngroşate din punctul de vedere al argumentelor, încât ar fi nerezonabil să credem că acestea sunt chiar luate în serios. Şi totuşi aceste argumente conving. Explicația nu stă în caracterul irațional al cumpărătorului, ci în incertitudinea ridicată care îi caracterizează alegerea. El se află adesea în situația de a face discriminări care nu sunt prea importante – se află, de exemplu, în fața a 10 tipuri diferite de macaroane – şi pentru aceasta are nevoie de un criteriu care să-i reducă incertitudinea, facilitând alegerea. Un argument chiar naiv, o imagine frumoasă creează o tentație spontană spre un produs. Aspectele exterioare pot fi considerate a fi criterii aleatoare, care îl dispensează de greutatea unei alegeri fără criterii. Dacă i s-ar fi dat o lungă listă cu argumente pro şi contra, despre care el este convins că sunt distorsionate de intenția de a-l convinge, aceasta l-ar forța să parcurgă un proces de decizie laborios, plin de incertitudini, al cărui rezultat poate fi tot atât de arbitrar ca şi simpla alegere aleatoare. În locul acesteia cumpărătorul pune drept criteriu obişnuința, atracția pe motive exterioare sau chiar un argument stupid dar simpatic.

AMENINȚARE, ANXIETATE ŞI EFECTELE LOR ASUPRA PROCESULUI DECIZIONAL

În ultimele decenii s-a acumulat în psihologie o vastă literatură asupra efectelor amenințării, stresului şi anxietății. Această literatură oferă ocazia unei testări cruciale a teoriei expuse aici. Ea modifică într-o măsură considerabilă imaginea asupra omului şi a proceselor raționale. Dacă modelul clasic al raționalității punea în centru procesele cognitive, raționale, considerând teama, frica, insecuritatea ca fiind sentimente inferioare, marginale, de care omul trebuie şi poate să se elibereze, aceste studii tind, dimpotrivă, să considere teama şi insecuritatea drept caracteristici inevitabile ale comportamentului uman, în anumite situații. Rațiunea şi teama sunt elemente ale aceleiaşi realități.

Anxietatea şi sursele ei. În teoria prezentată în capitolele anterioare s-a presupus că incertitudinea generează în sistemul decident o stare specifică de tensiune, de anxietate. Această stare a fost caracterizată doar printr-o serie de trăsături generale şi, în mod special, prin efectele ei comportamentale. În psihologie, o asemenea stare specifică persoanei umane a fost în ultimul timp amplu investigată. Anxietatea este definită, de regulă, ca o stare afectivă caracterizată prin sentimente de *teamă, nelinişte, insecuritate, iritare, timiditate, durere, aşteptare a unui pericol nedeterminat în fața căruia eşti neputincinos* (N. Sillamy, 1980). Ea este considerată a se cristaliza devreme în dezvoltarea ontogenetică a persoanei umane, având importante surse filogenetice şi constă într-o stare de *excitare* şi *tensiune* (D. H. Rost şi F. J. Schermer, 1987).

În definirea anxietății există o anumită ambiguitate cu privire la *sursa* ei. De regulă ea este atribuită acțiunii unei amenințări difuze, incerte, greu sau deloc controlabile. O asemenea sursă, după cum se observă, reprezintă o combinație între un factor extern (amenințare) şi posibilitățile de înțelegere şi, în consecință, de apărare ale persoanei respective. Anxietatea apare deci doar în condițiile în care posibilitățile persoanei de a face față eficace unei amenințări externe sunt la limita lor sau chiar insuficiente. Anxietatea reprezintă deci mai degrabă rezultatul perceperii unei amenințări prin intermediul capacităților de a-i face față. Dacă o persoană are instrumentele de a ține sub control acțiunea unui factor amenințător, acesta nu mai este perceput ca fiind o amenințare şi, în consecință, nu mai produce anxietate. La cealaltă limită – o amenințare căreia principial nu-i putem face față – se poate presupune că nivelul de anxietate nu este foarte ridicat, intervenind o stare de resemnare. Situațiile reale sunt însă caracterizate mai degrabă de credința controlabilității: „ceva se poate totuşi face; ar putea până la urmă să intervină o schimbare a situației". În aceste cazuri, nivelul de anxietate este foarte ridicat, aceasta având două surse: pericolul propriu-zis şi incertitudinea în legătură cu modalitățile de a-i face față. Putem spune deci că anxietatea nu este un produs pur al amenințării, ci al amenințării *filtrate* prin procesul decizional.

Un asemenea punct de vedere îl găsim cu claritate exprimat de R.S. Lazarus (1966) şi R.S. Lazarus şi S. Folkman (1984) în celebra sa teorie despre *„coping"* („modalități de a face față"), concept larg utilizat în psihologia actuală. În teoria lui Lazarus sunt definite 3 tipuri de anxietate, rezultat al 3 tipuri de *aprecieri* ale pericolului, similare cu tipurile de incertitudine ce apar în procesul decizional din modelul nostru. Anxietatea, consideră psihologul american, reprezintă o reacție la amenințare, dar nu o reacție directă, ci mediată de *aprecierea* acesteia. 1) *Aprecierea primară* constă în aprecierea în sine a amenințării. În modelul nostru, aceasta ar corespunde anxietății din faza inițială a procesului decizional: problema (amenințarea) se prefigurează încă neclar, generând o incertitudine nedeterminată care presează spre clarificare. Rareori însă întâlnim o asemenea apreciere pură a amenințării exterioare. Ca ființă activă, omul nu poate percepe o amenințare în mod independent de posibilitățile sale de a face față acesteia. Amenințarea declanşează un proces decizional, iar modalitățile de a-i face față *(coping)* reprezintă soluțiile posibile între care subiectul are de ales. 2) *Aprecierea secundară:* amenințarea este definită prin intermediul capacităților subiectului de a-i face față şi a şanselor percepute de reuşită. În modelul nostru este vorba de incertitudinea referitoare la soluțiile posibile între care urmează a se alegă. 3) *Reaprecierea* care „informează pe individ despre reacțiile sale şi despre schimbările produse eventual de către acestea în mediu". Reaprecierea reprezintă incertitudinea reziduală din faza postdecizională.

Mărimea anxietății va fi, în consecință, în funcție de doi factori: *a)* importanța amenințării, problemei de soluționat *şi b)* posibilitățile de a face

față, de soluționare a respectivei probleme, perceperea eficacității acestora. Am, de exemplu, de decis ce trebuie să fac în această după-amiază. Alegerea poate fi foarte incertă, dar problema nu este prea importantă. Alegerea unei posibilități proaste neavând consecințe destructive importante face ca incertitudinea să nu aibă efecte prea mari. Alegerea nu-mi creează o stare ridicată de anxietate. Am de ales însă facultatea la care vreau să dau concurs de admitere şi prin aceasta şi o profesie care îmi va marca întreaga viață. Problema este în acest caz foarte importantă, iar anxietatea generată de alegere este sensibil mai ridicată, putând adesea deveni insuportabilă.

Efectele amenințării şi anxietății. Multitudinea de studii acumulate în această privință tinde să prezinte un consens general. Din punctul de vedere al performanței, anxietatea are o influență contradictorie. Pe de o parte, ea reprezintă un motivator al acțiunii, atât al dezvoltării unor procese cognitive de reducere a incertitudinii, cât şi de obținere a unor performanțe ridicate. Pe de altă parte, în condiții care nu au fost însă prea clar precizate în studiile actuale, ea are un efect inhibitor asupra performanței, o paralizează. Trecând în revistă literatura acumulată până la acea dată, R. Lazarus (1966) concludea: creşterea stressului produce o creştere a performanței până la un punct ca apoi să o stânjenească. Astfel el citează pe K. W. Spencer, care demonstrează experimental că un nivel ridicat de anxietate creşte atât gradul de corectitudine, cât şi de incorectitudine al răspunsurilor în activitățile de învățare; dacă sarcina este deosebit de complexă şi dificilă, adică conține multe răspunsuri competitive, nivelul ridicat de anxietate va scădea performanța. Mai mult, un nivel ridicat de amenințare afectează accentuat negativ performanța subiecților care prezintă o stare cronică de anxietate. Încă în 1931, într-un ciclu de experimente asupra mâniei, Dembo introduce teoria simplificării câmpului psihologic ca efect al tensiunii emoționale (R. K. White şi R. Lippitt, 1960). Experimentele au indicat faptul că o persoană cu cât este mai tensionată şi frustrată, cu atât procesele sale de gândire sunt reduse la formele cele mai simple şi primitive: apare o tendință substanțială de diminuare a gândirii creative, a înțelegerii imaginative a punctelor de vedere ale celorlalți, a scopurilor de lung termen, a inhibițiilor generate de estimarea unor consecințe mai îndepărtate, a cântăririi şi alegerii inteligente între variate alternative. Dembo formulează pe baza acestor experimente o concluzie extrem de interesantă în contextul nostru: comportamentul care rezultă în aceste condiții de tensiune emoțională şi frustrare (anxietate deci) nu este probabil să fie cel mai inteligent şi adaptativ comportament, ci comportamentul cel mai la îndemână, adică comportamentul care vine cel mai repede în minte. Reformulând această concluzie în termenii utilizați în această lucrare, se poate spune că, în condițiile care generează o stare ridicată de anxietate, comportamentul decizional tinde să fie mai mult de tipul „primei soluții satisfăcătoare”.

Cercetările efectuate de J. P. Danny (relatate în: R. Lazarus, 1966) evidențiază cu claritate acest aspect. Danny găseşte că subiecții cu un nivel

scăzut de inteligență, dar cu un nivel ridicat de anxietate au performanțe mult mai modeste decât cei cu un nivel comparabil de inteligență, dar cu o anxietate mai scăzută. Dimpotrivă, subiecții cu un nivel ridicat de inteligență au performanțe sensibil superioare dacă manifestă un grad mai ridicat de anxietate. Semnificative sunt în acest context şi studiile asupra situației de criză (R. Lazarus, 1966). Prin criză se înțelege o situație limitată în timp în care individul sau grupul este expus la o amenințare sau la cerințe care depăşesc limita posibilităților sale de a face față. Deci, o situație generatoare de anxietate accentuată. Variatele cercetări au indicat că, în situații de criză, au loc următoarele modificări ale comportamentului individual sau de grup: eficiența este mai scăzută decât în mod obişnuit; activitatea este puternic orientată spre relaxarea tensiunilor interne, comportamentul constructiv se diminuează, în timp ce frustrarea creşte; se accentuează căutarea de „țapi ispăşitori" şi producerea de scuze şi justificări.

Constatările de acest fel se perpetuează în timp. Într-o trecere în revistă mai nouă (J. Hettema şi G. L. van Heck, 1987) se remarcă o reacție similară: stările de intensă excitație şi teamă au efecte negative asupra performanței; în mod special ele *cresc rigiditatea,* fapt care reprezintă o cauză majoră a eşecului. Această teorie este ilustrată de un experiment neintenționat realizat de Mesick (în J. Hettema şi G. L. van Heck, 1987). A doua zi după asasinarea preşedintelui Kennedy, erau programați 58 de studenți pentru a li se administra o baterie de teste de personalitate şi de cunoştințe. Evenimentul care tocmai se consumase, a constatat experimentatorul, îi afectase profund pe studenți, generând o stare afectivă negativă de tensiune şi anxietate. După 3 luni, unui eşantion comparabil (de data aceasta într-o stare psihologică normală) i s-a aplicat aceeaşi baterie de teste. Compararea rezultatelor a arătat cu claritate că starea afectivă negativă indusă de asasinarea preşedintelui a avut un impact semnificativ asupra atât a caracteristicilor personalității (subiecții s-au manifestat a fi mai *docili,* mai *convenționali,* mai *dogmatici,* tentați să exprime *opinii mai polarizate şi mai lipsite de nuanțe,* deci o înclinație netă spre un sistem cognitiv închis), cât şi asupra performanțelor (mai scăzute).

Anxietatea şi mecanismele defensive. Anxietatea este deci o stare psihologică negativă pe care subiectul caută mereu să o elimine. În literatura psihologică găsim un concept foarte des utilizat pentru a desemna un anumit tip de apărare împotriva anxietății – *mecanismele defensive* – similar ca structură în multe privințe cu conceptul utilizat în teoria noastră de *mecanisme de absorbție artificială a incertitudinii.* Anxietatea poate fi redusă prin două proceduri distincte: fie pe o cale normală, eficientă, prin eliminarea cauzelor care au generat-o, fie pe o cale patologică, dar extrem de răspândită, prin utilizarea mecanismelor defensive. Anna Freud, într-o carte special dedicată acestei teme („Eul şi mecanismele defensive"), oferă o primă listă a acestora. Pentru a ilustra convergența dintre mecanismele defensive şi mecanismele de absorbție artificială a incertitudinii, să cităm câteva dintre ele: *negarea realității* – protecția de o realitate neplăcută prin negarea ei; *fantazarea* –

satisfacerea dorințelor frustrate prin acte imaginare; *raționalizarea* – încercarea de a proba că propriul comportament este „rațional” şi justificat şi astfel demn de aprobare sau, oricum, justificat; *proiecția* – plasarea vinii pentru dificultățile apărute asupra altora sau atribuirea propriilor tentații imorale altora; *represiunea* – împiedicarea gândurilor dureroase sau periculoase de a deveni conştiente; *formarea reacțională* – împiedicarea dorințelor periculoase de a fi exprimate prin exagerarea atitudinilor şi comportamentelor opuse şi utilizarea acestora din urmă ca „bariere”; *sublimarea* – satisfacerea dorințelor (sexuale) frustrate prin activități de substitut de alt tip (non-sexuale); *idealizarea* – ridicarea calității şi valorii unui obiect la punctul de perfecțiune; *regresia* – reîntoarcerea la un stadiu depăşit, primitiv al dezvoltării.

Toate aceste mecanisme defensive, generate de anxietate, au, după cum uşor se poate observa, două rezultate distincte, dar întrepătrunse. În primul rând, o scădere a performanțelor comportamentale, a eficienței. În al doilea rând, generarea unei imagini cognitive distorsionate, simplificate şi rigide.

Această idee generală o găsim probabil, sub o anumită influență psihanalitică, şi în alte abordări psihologice care sunt diferite de aceasta. R. Lazarus (1966), în teoria sa asupra *„coping”*-ului, consideră că există două clase mari de forme de a face față amenințării *(coping):* a) tendința spre acțiunea orientată spre eliminarea sursei de amenințare sau diminuare a consecințelor ei destructive şi b) manevre pur cognitive prin care estimarea amenințării este alterată, fără o acțiune directă orientată spre schimbarea situației obiective, şi care sunt desemnate prin termenul sugestiv de „reevaluări defensive” (p. 258-259). Prin acestea din urmă, persoana se înşală pe ea însăşi în ceea ce priveşte condițiile reale ale amenințării. Peluând această distincție şi precizând-o, R. S. Lazarus şi S. Folkman (1984) formulează două orientări majore ale reacției față de amenințare: *instrumentală* şi *paleativă.* N. Haan, dezvoltând abordarea psihanalitică, opune abordării flexibile a problemelor, logică şi orientată spre scop, procesele defensive care reprezintă reacții rigide, inadecvate. La limită, acestea devin simptome ale unui compartament patologic şi sunt caracterizate prin automatism ritualist şi iraționalitate (D. H. Rost şi F. J. Schermer, 1987).

Putem, în consecință, evalua mecanismele defensive ca având o semnificație net neadaptativă, antiproductivă, generând structuri rigide, nerealiste, cu un înalt grad de vulnerabilitate. Este ceea ce remarcă în termeni neți R. Lazarus. „Prin definiție reevaluarea defensivă implică procese de gândire primitive pentru că ea reprezintă o distorsiune a realității” (1966, p. 270). În unele situații speciale (crearea de iluzii în fața unei morți iminente, a cărei conştiință ar putea duce la dezorganizarea personalității), unii psihologi consideră că mecanismele defensive ar putea fi considerate adaptative.

În consecință, nivelul anxietății finale este în funcție nu atât de mărimea amenințării inițiale, cât de modalitățile de a-i face față şi, în plus, de eficacitatea mecanismelor de reducere a anxietății, adică de mecanismele

defensive. Astfel, în literatura de psihiatrie, în mod general anxietatea este *legată negativ* de mecanismele defensive. Mecanismele defensive eficace vor genera un nivel redus de anxietate. Dimpotrivă, dacă ele sunt decompensate, adică dacă sunt străpunse de evidența stimulilor reali care contrazic apărarea şi amenință să o spargă, anxietatea va creşte. Interesantă, din acest punct de vedere, este teoria lui Byrne (în D. H. Rost şi F. J. Schermer, 1987). Acesta defineşte mecanismele de a face față amenințării *(coping)* ca o *trăsătură de personalitate bipolară,* având ca stări limită *represiunea* (subestimarea şi bagatelizarea caracterului amenințător al situației, intervenția activă a mecanismelor defensive) şi *senzitivitatea* (exagerarea caracterului amenințător al situației, supra-reacția, nivel ridicat de anxietate). La aceste două extreme, procesul de *coping* este foarte rigid şi lipsit de considerarea necesară a cerințelor mediului. La mijlocul acestui continuum se plasează atitudinea flexibilă, orientarea adecvată spre situație într-un mod non-defensiv.

Anormalitate şi normalitate psihologică. Teoria mecanismelor defensive are implicații profunde. Ea stă, de exemplu, la baza teoriilor actuale ale normalității/anormalității. O persoană normală este de regulă definită ca fiind caracterizată prin deschiderea spre realitate, atitudine fundată pe cunoaştere, flexibilitate, posibilitate, pe această bază, de dezvoltare, de creştere. Cu alte cuvinte, normalitatea este definită ca un sistem deschis care asumă incertitudinea, dificultatea, amenințarea şi care caută să-i facă față nu defensiv, ci prin cunoaştere şi perfecționare. În opoziție, personalitatea patologică reprezintă un sistem rigid, dominat de mecanisme defensive, care îşi construieşte o lume iluzorie, fapt care o împiedică să realizeze o adaptare flexibilă, novatoare, să se dezvolte. Pentru ilustrare, să cităm caracterizarea dată de M. Jahoda (1958) într-o lucrare celebră în care îşi găsesc originile abordările actuale: personalitatea sănătoasă este caracterizată printr-o „viziune pozitivă şi realistă față de sine, în opoziție cu o imagine de sine negativă şi distorsionată... are o percepție realistă a realității externe... capabilă de continuă creştere şi dezvoltare, este orientată în tot timpul vieții către o actualizare tot mai deplină a potențialităților sale ca individ. În loc de a fi fixată în moduri infantile de gândire şi reacție, ea este deschisă la noi experiențe şi utilizează aceste experiențe în dezvoltarea sa... este autonomă mai degrabă decât conformistă... este competentă în a face față mediului său”. În mod special în psihologia umanistă o asemenea modalitate de a distinge normalul de patologic este deosebit de curentă (a se vedea A. H. Maslow, 1968, şi o analiză detaliată a întregii orientări în E. Zamfir, 1985).

Această definiție a normalității/anormalității este convergentă cu concluziile teoriei noastre. Absorbția artificială a incertitudinii tinde să genereze un sistem decident închis, similar cu descrierile din psihologia actuală (rigid, incapabil de cunoaştere a sa însuşi, cât şi a realității, tentat a-şi face iluzii despre sine şi despre situația sa). Dimpotrivă, asumarea incertitudinii şi încercarea de a o reduce continuu şi treptat prin mijloace cognitive generează o organizare flexibilă, deschisă la cunoaştere şi

experiență, capabilă de continuă dezvoltare, iar nu blocată în scheme rigide de reacție.

Factorii determinanți ai strategiilor de a face față amenințării. O ultimă problemă de analizat se referă la factorii care explică de ce o persoană tinde să se orienteze în condiții de amenințare predominant spre o strategie defensivă, paleativă, de manipulare a stărilor psihice interne sau, dimpotrivă, spre o strategie activă, de acțiune constructivă, realistă asupra situației generatoare de anxietate. În literatura de specialitate sunt luați în considerare o serie de factori care contribuie la explicarea unei asemenea alegeri, fără ca vreunul dintre ei să fie decisiv. Nu există nici o teorie mai clar articulată cu privire la interacțiunea acestor factori în generarea unei orientări sau a alteia. Să-i trecem în revistă pe rând.

* *Gradul de amenințare* pare să fie unul dintre determinanții orientării psihice în procesul de a face față amenințării. R. Lazarus (1966) formula ca o propoziție importantă a teoriei sale o asemenea relație: „Formele de *coping* mai adaptative şi orientate spre realitate sunt mai probabile când amenințarea este moderată; în condiții de amenințare severă, extremele patologice devin mai predominante" (p. 162). Cu cât amenințarea este mai mare, cu atât mai pronunțată este tendința individului de a utiliza tipuri de apărare mai primitive, disperate sau regresive.

Această idee confirmă Propoziția 2.23, conform căreia importanța problemei amplifică consecințele incertitudinii. Cu cât stresul, amenințarea este mai ridicată, cu atât necesitatea absorbției incertitudinii este mai ridicată, recurgându-se mai frecvent, în lipsă de alte posibilități, la mecanisme de absorbție artificială.

* *Capacitățile individuale de a face față şi/sau dificultatea, incertitudinea în sine a problemei de soluționat.* Încă de la începutul studiilor asupra modalităților de *coping* a devenit clar din variate experimente că „limitările intelectuale şi lipsa de sofisticare face pe individ mai vulnerabil la amenințare" (R. Lazarus, 1966, p. 147). Aici, caracteristicile obiective ale situației şi limitările capacităților subiectului de a identifica şi face față amenințării reprezintă perspective diferite asupra aceluiaşi lucru.

Lazarus argumentează că modalitățile de a face față amenințării depind de trei mari categorii de factori: 1) locarea agentului amenințător, adică capacitatea subiectului de a-i identifica natura şi modul de acțiune, 2) eficacitatea alternativelor disponibile de a face față respectivei amenințări şi 3) constrângerile situaționale privitoare la utilizarea unei alternative sau a alteia. Să observăm că ambiguitatea agentului amenințător poate acționa pe două căi distincte: pe de o parte ea sporeşte incertitudinea întregului proces decizional, iar pe de altă parte oferă posibilități favorizante pentru distorsionarea defensivă a perceperii acestuia. În condițiile în care subiectul deține informații precise asupra naturii şi modului de acțiune a factorului amenințător, distorsionarea defensivă a perceperii acestuia este mai puțin posibilă. Toți factorii care accentuează incertitudinea sunt de natură a creşte probabilitatea

recurgerii la modalități defensive de acțiune. Astfel, reconsiderând literatura experimentală pe acest subiect, Martin consideră că din ea se poate formula o generalizare empirică, extrem de interesantă cu privire la teoria examinată aici: sarcinile care implică alternative de acțiune mai numeroase şi mai pregnante (deci, aş nota eu, mai dificil de discriminat valoric – INCERTITUDINEA Y) sunt mai supuse efectelor destructive ale stresului (R. Lazarus, 1966, p. 350).

Într-o serie de cercetări experimentale, M. Beekaerts (1987) găseşte că *nivelul capacităților profesionale* reprezintă un factor foarte important al orientării în situații decizionale. Cu cât capacitățile profesionale sunt mai scăzute, cu atât tendința de reacție anxioasă va fi mai puternică şi mai scăzută orientarea activă şi constructivă. Este interesantă concluzia formulată de autoare în acest sens: copiii cu note mari la limba maternă şi matematică (nivel de pregătire profesional ridicat) *percep* şi *apreciază* problemele de limbă şi matematică pe care le primesc spre rezolvare *într-un mod fundamental diferit* de copiii cu note mici. O concluzie similară o formulează şi R. Fuchs ca rezultat al unei serii de experimente (în D. H. Rost şi F. J. Schermer, 1987): creşterea nivelului de anxietate şi a dezorganizării comportamentului va rezulta când: a) nivelul de competență al individului este depăşit şi nu există nici o posibilitate de adaptare, b) eşecul are o importanță subiectivă considerabilă şi c) nu există mijloace sau căi de protecție împotriva unui asemenea eşec.

* *Orientarea structurală a personalității.* Unul dintre factorii cei mai importanți ai comportamentului uman este *istoria* persoanei, care generează anumite orientări structurale distincte. În psihologie există o distincție cu multiple implicații între două tipuri de anxietate: *o anxietate-răspuns,* reprezentând reacția specificată la o situație obiectivă anumită şi o *anxietate-trăsătură,* care se manifestă atât ca o predispoziție generală a personalității de a reacționa anxios în situațiile de dificultate, cât şi prin existența pur şi simplu a unei anxietăți lipsite de obiect care caracterizează starea psihologică a persoanei respective. Această din urmă anxietate, existentă difuz, rezultat al unei acumulări de experiențe generatoare de anxietate din trecut, reprezintă un important factor determinant al reacției în situațiile actuale. Din punctul de vedere al teoriei noastre, această anxietate-trăsătură poate fi considerată ca *o incertitudine abstractă acumulată şi sedimentată.* Ea poate fi legată de anumite traumatisme, în mod special în timpul copilăriei, cum argumentează psihanaliza, sau pur şi simplu de un nivel scăzut de competență acumulat în timp de către respectiva persoană în soluționarea situațiilor sale de viață.

Unul dintre conceptele cele mai interesante din acest punct de vedere, utilizat frecvent în literatura actuală, este cel de „neajutorare dobândită" *(helplessness).* Ca rezultat al unor experiențe repetate de eşec, persoana poate dobândi o tendință structurală de a renunța să mai facă față dificultăților, percepându-se incapabilă să le mai înfrunte. O asemenea caracteristică s-a dovedit experimental a fi asociată într-un grad ridicat cu recursul la mecanisme defensive.

Datorită importanței anxietății în performanță, tratarea ei a devenit în ultimii ani o preocupare centrală atât în tratamentul unor patologii, cât şi în dezvoltarea capacităților normale de acțiune. Anxietatea, atât ca răspuns la dificultăți, cât şi ca predispoziție reprezintă un dat al vieții noastre. Problema este cum să-i facem față într-un mod constructiv. Există o mulțime de metode de terapie din acest punct de vedere. Ceea ce caracterizează aceste terapii este învățarea de a reacționa în modalități non-defensive la anxietate, realizabilă în mod special prin sporirea capacităților de a face față constructiv şi realist dificultăților.

ATRIBUIREA SUCCESULUI ŞI EŞECULUI

Una dintre temele larg investigate şi care este de natură a pune în lumină implicații importante ale teoriei noastre, este atribuirea succesului şi a eşecului.

Un experiment interesant din acest punct de vedere este cel întreprins de C. B. Wortmas şi colab. (1976). Ei pornesc de la constatarea larg susținută de cercetările anterioare că eşecul de a controla evenimentele adverse este producător de stres, de anxietate. *Atribuirea eşecului,* formulează autorii ca ipoteză, reprezintă o modalitate de a reduce stresul astfel produs. În mod experimental, subiecții au fost puşi în situația de a eşua în rezolvarea unor probleme. Unii au fost induşi să creadă că vina este a lor *(atribuire internă),* în timp ce alții, că vina stă în dificultatea obiectivă a problemelor *(atribuire externă).* Rezultatele experimentului indică cu claritate faptul că stresul experimentat de subiecți nu este în funcție de lipsa de control asupra evenimentelor (a eşecului, deci) în sine, ci de atribuirea cauzalității: stresul s-a dovedit a fi mai ridicat în cazul celor care îşi atribuiau lor înşile eşecul (atribuire cauzală internă), decât în cazul celor care atribuiau eşecul dificultății reale a problemelor (atribuire cauzală externă). Această ipoteză este clar explicată în teoria noastră. Atribuirea internă a eşecului generează incertitudine ridicată cu privire la propriile capacități şi, în consecință, o anxietate ridicată. Atribuirea externă nu este de natură a genera incertitudine şi deci nici anxietate.

Adesea, datorită lipsei unei teorii clare asupra condițiilor în care o tendință se constitute, cercetarea produce rezultate care par a fi contradictorii, dar care în fapt nu sunt. În literatura asupra atribuirii cauzalității putem găsi formulată ca o ipoteză fundamentală următoarea: succesul tinde să fie atribuit intrinsec (meritelor, capacităților proprii), insuccesul să fie atribuit extrinsec (factorilor externi, ghinionului etc.). Rațiunea acestei ipoteze stă în invocarea mecanismelor defensive. Multe cercetări confirmă această ipoteză. Altele însă nu. Este cazul unei cercetări întreprinse de L. Ross şi C. A. Anderson (1986). Aceştia au analizat modul în care un lot de instructori atribuie succesul şi

eşecul studenților lor. Contrar ipotezei formulate mai înainte, instructorii tindeau să estimeze că propriile lor capacități şi tehnici sunt factorii determinanți într-o mai mare măsură ai eşecului studenților decât ai succesului: şi invers, capacitățile şi eforturile studenților sunt într-o mai mare măsură responsabile de succesul decât de eşecul lor. Ei tind deci să atribuie eşecul intrinsec, iar succesul extrinsec. Mai mult, instructorii mai experimentați dau estimări contrare ipotezei în mod mai pronunțat decât instructorii neexperimentați.

Aceste date pun în lumină în mod clar că unele regularități pe care le identificăm empiric sunt specifice unor tipuri particulare de situații, neavând o valabilitate generală. Atribuirea intrinsecă a succesului şi extrinsecă a eşecului reprezintă un mecanism tipic de absorbție artificială a incertitudinii, caracteristic sistemelor care utilizează strategia satisfăcătorului. Dimpotrivă, sistemele care utilizează strategia optimalității tendențiale (şi acesta este cazul probabil al instructorilor din cercetarea citată, orientați activ spre perfecționarea capacităților lor didactice) îşi vor centra atenția spre sursele intrinseci ale eşecului, încercând să-şi perfecționeze tehnicile lor educative în aşa fel încât să-l minimizeze pe acesta. Şi cu cât instructorii vor fi mai buni, cu atât ei vor fi mai deschişi la evaluarea critică a propriilor capacități şi la căutarea continuă de noi metode mai eficace.

TIPURI DE PERSONALITATE

Poate cea mai spectaculoasă testare a teoriei noastre o pot oferi cercetările asupra tipurilor de personalitate autoritară şi dogmatică. Modul în care omul percepe lumea, înțelege situația în care urmează a acționa, ia decizii este desigur central pentru structurarea întregii sale personalități. Prin excelență persoana este un sistem decident. Interesante în acest context sunt tocmai teoriile care iau în considerare personalitatea umană în calitatea sa de sistem decident, caracterizat prin procese cognitive şi decizionale specifice.

Adorno (T.W. Adorno şi colab., 1950) au oferit o asemenea tipologizare când au încercat să evidențieze personalitatea receptivă la ideologiile şi practicile de tip fascist. Ei au detectat aici o structură a personalității pe care au desemnat-o prin termenul de personalitate autoritară şi care este caracterizată printr-o serie de trăsături profunde, formând un *sindrom unic* numit autoritarism. Acest sindrom este caracterizat prin următoarele trăsături fundamentale: *supunere autoritară,* fie la o persoană cu autoritate, fie la normele, tradițiile, stereotipurile colectivității din care face parte; *acceptarea necritică a autorității,* aderare rigidă la valorile idealizate ale grupului de apartenență; *conservatorism şi convenționalism; intoleranță şi agresivitate* – tendință de a condamna violent şi de a pedepsi pe cei care încalcă normele şi

valorile pe care ea le acceptă; agresivitate față de grupurile străine, în mod special față de grupurile şi persoanele marginale; *anti-introiecție* – inabilitate de a înțelege procesele complexe care au loc în sine şi în ceilalți; *superstiții şi stereotipuri în gândire* – lumea este gândită în alb/negru, în scheme rigide, înclinație de a presupune că soarta individului este determinată de forțe mistice; *destructivism şi cinism* – ostilitate generală față de lume, presupunerea că toți oamenii sunt răuvoitori şi ostili; *proiectivitate* – proiectare asupra lumii din afară a impulsurilor emoționale inconştiente, tentația de a crede că lucruri periculoase se petrec în lume. După cum se poate observa, personalitatea autoritară reprezintă un sistem cognitiv închis, defensiv şi rigid. Formularea acestui sindrom este fără îndoială influențată de modelul freudist, dominant în epocă, şi în mod special în formația autorilor acestei teorii.

Deşi Adorno şi colaboratorii săi evită formularea unei teorii explicative sistematic articulate a acestui sindrom, ea există implicată în analizele lor, putând fi rezumată astfel: o educație autoritară, dură, generează submisivitate, deprindere de a se supune, de a accepta autoritatea, dar şi ostilitate, frustrare care este canalizată nu asupra sursei sale (părintele), ci în afară, asupra persoanelor şi grupurilor marginale; pentru a menține tendințele şi impulsurile inacceptabile în afara conştiinței, este necesar a se elabora un sistem de convingeri rigide; orice slăbire a acestui sistem implică pericolul ca tendințele reprimate să explodeze şi, de aici, rigiditatea modului de gândire. Modelul explicativ este oarecum de tip „hidraulic”: frustrările datorate unei educații autoritare duc la generarea de anxietate, de agresivitate reprimată, la tensiuni interne. Pe de o parte, acestea sunt revărsate „în afară” asupra grupurilor şi persoanelor marginale, pe de altă parte, sunt controlate prin structuri rigide, cu rol defensiv. Personalitatea autoritară seamănă în consecință cu o „oală sub presiune”.

Din perspectiva teoriei prezentate aici apare clar că procesele decizionale reprezintă o sursă importantă a structurării autoritare: dificultatea de a face față incertitudinii generează structuri cognitive închise, rigide. Şi, în fapt, din însăşi descrierea pe care autorii o dau sindromului autoritar se poate desprinde o polarizare netă între structuri cognitive închise/deschise. Diferențele dintre personalitatea autoritară/neautoritară, din acest punct de vedere, sunt următoarele:

* scheme rigide de gândire, lipsa de deschidere la experiențe noi, acceptarea necritică a autorității şi identificarea cvasitotală cu aceasta – *flexibilitate* în gândire, deschidere la argumente raționale, la cunoştințe noi;

* intoleranță față de ambiguitate, incertitudine – toleranță crescută față de incertitudine;

* atitudini pseudoştiințifice sau antiştiințifice, tendință de a oferi explicații generale prin factori accidentali, superstiții, stereotipuri – atitudine ştiințifică, fundată pe spirit critic;

* incapacitate de a se înțelege pe sine şi pe ceilalți în dinamica concretă a proceselor psihice – deschidere față de propria experiență psihică, înțelegere a celorlalți.

Pe această linie, mulți sociologi au sugerat ideea că, autoritarismul reprezintă un „Weltanschanung", o perspectivă asupra lumii (H. Gabennesh, 1972), E. McDill (1961) îl definea ca pe un Weltanschanung negativ, care prezintă lumea în culori întunecate, fundat pe credința că omul este dominat de forțe amenințătoare, dincolo de posibilitatea controlului personal; modul de a supraviețui în această lume a amenințării este supunerea la autoritate, la convenții şi acceptarea fatalistă a statu-quo-ului.

Cercetările ulterioare au dus la dezvoltarea teoriei personalității autoritare într-un sens care pare a fi tot mai convergent cu predicția condițiilor în care personalitatea devine un sistem cognitiv închis, făcută de modelul teoretic prezentat aici. Aceste dezvoltări se înscriu pe două direcții distincte: pe de o parte dezvoltarea însăşi a modelului personalității autoritare în sensul unei configurații cognitiv-decizonale mai accentuate, iar pe de altă parte; prin evidențierea unor factori responsabili de cristalizarea unei asemenea structurări. Să le analizăm pe rând.

Teoria lui Adorno a personalității autoritare a fost supusă din interior unei critici puternice pe motivul că ea nu distinge în suficientă măsură între două niveluri diferite: orientarea politico-ideologică fascistă, de dreapta, şi o structurare mai generală a personalității. O primă încercare o întreprinde H. J. Eysenk (1954), care, supunând unei analize factoriale datele obținute cu celebra *Scală F,* elaborată pentru măsurarea personalității autoritare (fasciste), identifică doi factori distincți: un factor politico-ideologic („radical/ conservator") şi un altul propriu-zis cognitiv („gândire rigidă/flexibilă"). O tentativă care s-a bucurat de multă influență aparține lui H. Rockeach (1960), care, pornind de la teoria personalității autoritare, dezvoltă o tipologie mai generală, subsumată conceptului de „dogmatism": „gândire închisă/gândire deschisă". Teoria lui Rocheach: se axează în mod special pe nivelul cognitiv. Ea are ca obiect „sistemul de credințe" al persoanei. Dogmatismul reprezintă pentru el „o rețea cognitivă de apărare împotriva anxietății" dimpotrivă, „gândirea deschisă" se caracterizează prin faptul că persoana „este capabilă să primească, să evalueze şi să acționeze pe baza informațiilor relevante receptate din afară, considerând meritele intrinseci ale acestor informații, nedistorsionate de factori situaționali irelevanți veniți dinăuntrul persoanei sau din afară". Conceptul de dogmatism şi scala de măsurare a sa intenționează să pună în evidență caracteristica generală de autoritarism, desprinsă de coloratura sa politico-ideologică a fascismului, aşa cum o găsim la Adorno. În prelungirea acestor eforturi s-au dezvoltat şi alte scale centrate pe determinarea *rigidității,* sau a *intoleranței față de ambiguitate.*

Deosebit de interesantă pentru analiza noastră este larga literatură dedicată surselor autoritarismului şi dogmatismului. Factorii invocați în diferite studii sunt foarte variați, toți par însă să conducă la un factor mai

general: situații de viață incerte, puternic amenințătoare, dominate de arbitraritate, asociate totodată cu neputință, izolare, lipsă de control. Toate aceste condiții, după cum se observă, sunt de natură a genera un nivel ridicat de anxietate.

Cercetările echipei conduse de Adorno au pus în evidență astfel faptul că persoanele care manifestă tendințe marcate autoritare tind să fi primit în copilărie o educație autoritară: disciplină relativ dură în familie, caracterizată printr-o stare de amenințare experimentată de copil ca fiind în mare măsură arbitrară. Alte studii realizate ulterior au confirmat relația dintre tipul de educație şi tipul de personalitate. Cercetările întreprinse în jurul dogmatismului au tins să pună în evidență anxietatea sau diferiți factori mai generali producători de anxietate ca fiind responsabili de acest tip de organizare a personalității. Rockeach formulează cu claritate o asemenea ipoteză: „indivizii pot deveni dispuşi să formeze sau să accepte sisteme închise de gândire şi de credințe în proporție cu gradul în care ei sunt în situația de a se simți singuri, izolați şi lipsiți de ajutor în lume” (H. Rockeach, 1960, p. 69). D. J. Hanson şi M. Clune (1973) au găsit că persoanele care prezintă un grad ridicat de dogmatism s-au caracterizat în copilărie printr-un nivel de anxietate semnificativ mai ridicat decât persoanele cu scoruri scăzute la dogmatism. Studiile asupra factorilor determinanți, căpătând o tentă tot mai sociologică, au început să evidențieze factori sociali mai generali şi nu numai din perioada de formare a personalității (copilărie), dar şi actuali. Astfel, s-a determinat faptul că, cu cât un mediu este mai amenințător, cu atât persoanele respective tind să fie mai autoritare. Vrând să precizeze această ipoteză, S. M. Sales şi K. E. Friend (1973) demonstrează experimental că *succesul* scade şi *eşecul* creşte nivelul de autoritarism. Şi este evident că insuccesul generează o stare de incertitudine difuză, ireductibilă. Ei au descoperit că persoanele cu un grad ridicat de anxietate se schimbă mai pronunțat spre structuri autoritare în situații de eşec decât persoanele cu un nivel scăzut de anxietate. Tot autorii citați găsesc o confirmare experimentală a ipotezei că atribuirea cauzalității şi teama de eşec mediază acest efect. Astfel, teama de eşec amplifică atât efectul succesului cât şi al eşecului, pentru că „persoanele caracterizate printr-o ridicată teamă de eşec se simt în mod special amenințate de eşec şi sunt întărite de succes”. R. N. Lundy, N. R. Simonson şi A. D. Landers (1967) probează experimental că „teama irelevantă” (adică teama nespecificată, difuză, provenită, în termenii teoriei noastre, dintr-o amenințare incertă) ridică gradul de persuasibilitate al persoanelor şi care reprezintă un indiciu al unei structuri cognitive închise, de tip autoritar. J. M. Darley (1966) probează experimental, la rândul său, că o creştere a nivelului de teamă produce o creştere a conformismului. Diferite studii au pus în evidență relații clare între autoritarism sau dogmatism şi o serie de atitudini cognitive, în sensul predicțiilor teoriei noastre. Astfel S. Budner (1962) identifică corelații semnificative între autoritarism şi *intoleranța la ambiguitate* (intoleranța la incertitudine în termenii noştri). După cum se observă, toți factorii indicați se

referă la anxietate (teama irelevantă sau nespecificată este o formă a anxietății) şi la factori care o pot genera.

Alte studii au evidențiat şi alți factori determinanți. De exemplu, nivelul de educație. R. Christie (1954), pe un larg eşantion american, a găsit că între autoritarism şi nivelul de educație există corelații negative (între –,50 şi –,60). S. Lipset (1960) găseşte că autoritarismul este asociat cu educație scăzută, lipsă de participare la activități social-politice, lecturi reduse şi ocupații izolate. Toate acestea produc „inabilitatea de a dezvolta un punct de vedere cormplex..., lipsa unui cadru de referință bogat şi complex..., inabilitate de a percepe posibilitățile multiple şi consecințele variate ale acțiunii`". În literatura de specialitate pot fi găsite lungi liste de factori cu care autoritarismul este asociat, de tipul: educație scăzută, vârstă înaintată, mediu rural, membri ai minorităților dezavantajate, membrii celor mai dogmatice şi fanatice organizații religioase, straturi social-economice inferioare, izolați social, educați într-un mediu familial autoritar, condiții de muncă care restrâng capacitatea de înțelegere şi care nu oferă posibilități de inițiativă şi autodirecționare. Toate acestea, după cum se exprimă M. Kohn (1969), duc la credința că „omul este la dispoziția unor forțe dincolo de controlul său, adesea dincolo de înțelegerea sa". Deci, lipsa de control şi de înțelegere (adesea acestea merg împreună) reprezintă în fapt starea care fundează cristalizarea unei personalități de tip „închis", autoritar, dogmatic.

Pentru a rezuma studiile întreprinse asupra personalității autoritare sau a celei dogmatice, într-un limbaj mai apropiat teoriei noastre asupra incertitudinii, se poate spune: persoanele care trăiesc în condiții *de incertitudine ireductibilă* (percep lumea ca fiind ostilă, amenințătoare, fără însă a putea avea un control asupra ei datorită incapacității de a înțelege) tind să dezvolte o orientare cognitivă rigidă, caracterizată prin asumarea unui grad ridicat de certitudine subiectivă. Aceasta apare sub forma acceptării necritice a autorității, sugestibilitate ridicată, adeziune strictă la convenții şi tradiții sau la diferite ideologii extremiste, inclusiv adeziune fanatică la credințe religioase (s-a găsit în mod constant o corelație pozitivă între autoritarism şi dogmatism, pe de o parte, şi participare la activități religioase, pe de altă parte), intolerată la ambiguitate, la incertitudine, stereotipuri, superstiții. Studiile tind să indice o dublă sursă a unei asemenea incertitudini ireductibile, una situațională oarecum directă (lipsă de educație, izolare socială, condiții proaste de viață, statut socio-economic scăzut etc.) şi una internă (grad ridicat de anxietate, defecte de formare a personalității – Adorno vorbea de incapacitatea cristalizării unui supraeu). Sursa internă, identificată în mod special cu practicile educative ale părinților, creează o personalitate structural nesigură, incapabilă se judece singură, să ia inițiative, cu un grad ridicat de anxietate (teamă pasivă de eşec). Un asemenea tip de personalitate este tentată, mai mult decât opusul ei, să perceapă situațiile reale ca fiind incerte în mod ireductibil. Caracterul ireductibil al incertitudinii, după cum am argumentat, provine din

lipsa unor instrumente cognitive de reducere a incertitudinii, depinzând deci într-o mare măsură de decident.

ISTORIA ŞTIINȚEI

Istoria cunoaşterii ştiințifice nu a fost analizată până acum din perspectiva incertitudinii cu care activitatea de cunoaştere este asociată. Imaginea intuitivă a evoluției cunoaşterii ştiințifice pare însă să sugereze un suport pentru teoria noastră. În cele ce urmează vor fi făcute doar câteva observații din această perspectivă.

Să notăm mai întâi un fapt. În istoria ştiinței, dinamica incertitudinii cognitive obiective este complet diferită de dinamica incertitudinii subiective. Putem presupune că incertitudinea obiectivă era extrem de ridicată în primele faze ale evoluției cunoaşterii. Ne-am putea aştepta de asemenea ca incertitudinea subiectivă să fi fost tot atât de ridicată şi ea în acele momente. Încercările de elaborare teoretică, încă primitive, îşi găseau un suport teoretic şi empiric încă redus, fiecare dintre ele fiind asociată cu puternice contra-argumente. În plus, în locul unei teorii suficient de elaborate, specific acelor condiții era o pluralitate de teorii concurente, fiecare cu argumentele sale (C. Zamfir, 1978). Or, conform Propoziției 2.9, alternativele generează incertitudine. O asemenea fază a evoluției cunoaşterii este desemnată de T. Kuhn (1976) prin termenul de fază preparadigmatică. Putem asimila incertitudinea caracteristică acestei faze cu INCERTITUDINEA Y din teoria noastră. Conform aşteptărilor curente, fiecare teorie aflată în competiție ar fi trebuit să fie asociată cu un grad ridicat de incertitudine subiectivă. În fapt lucrurile se întâmplă invers acestei aşteptări. Caracteristică fazei preparadigmatice a cunoaşterii este o epistemologie a adevărului unic şi absolut. Se consideră că este posibil a se produce cunoştințe adevărate în mod absolut şi fiecare încerca să facă acest lucru. Atitudinea față de propriile teorii era una de tip dogmatic; iar față de teoriile concurente, o atitudine de negare, adesea violentă. Fenomenul „şcolii" a devenit caracteristic. O şcoală reprezintă adeziunea unui număr oarecare de gânditori la o teorie şi, complementar, respingerea de principiu a teoriilor alternative. Nu există sentimentul relativismului istoric, conştiința că teoriile umane sunt perfectibile şi într-o stare de evoluție. Acest fenomen al şcolii s-a menținut până târziu, spre secolul al XIX-lea.

Metoda de cunoaştere dezvoltată în antichitate era incapabilă să ofere instrumente de reducere sistematică a incertitudinii. Antichitatea a descoperit şi dezvoltat capacitatea gândirii teoretice. Analiza teoretică, ruptă de experiment, a generat o metodă specifică de gândire, care poate fi numită *speculativă.* Speculația se fundează pe un apel intuitiv la experiență, la evidență empirică şi, în mod special, pe capacitatea gândirii teoretice de a elabora explicații. O asemenea metodă nu deținea mijloace eficace de

verificare şi nici de îmbogățire. Din acest motiv, era posibilă dezvoltarea unor ample sisteme teoretice, cu puncte de sprijin într-o serie de evidențe empirice, relativ imune la fapte ostile, care puteau fi uşor asimilate prin reinterpretare. Rezultau sisteme teoretice închise, care se dezvoltau în ele însele, independent de cantitatea de argumente potențial destructive. Pe de o parte, speculația era singura metodă, dar pe de altă parte, încrederea în capacitatea ei de a ajunge la adevăr reprezenta o manifestare a refuzului incertitudinii. L. Blaga (1969) consideră că limita fundamentală a gândirii antice a fost incapacitatea sa de a accepta experimentul cu toate implicațiile sale. Acesta a fost, argumentează Blaga, cazul „legilor" formulate de Aristotel cu privire la mişcarea corpurilor aruncate. Ele sunt supuse în Alexandria unui control experimental şi sunt infirmate. De aici nu au fost însă trase concluziile care se impuneau cu privire la valoarea fizicii lui Aristotel, ceea ce, în opinia lui Blaga, indică ,,ascendența pe care speculația şi empiria aproximativă o aveau față de experiment". În contrast cu această stare, istoria gândirii ştiințifice va fi aceea a ideilor „ce pot fi verificate". Verificarea este în ultimă instanță un mijloc de reducere treptată şi sistematică a incertitudinii.

În ştiință, incertitudinea a început să fie asumată doar în momentul în care ea a devenit productivă. Mai precis, atunci când au apărut ştiințele empirice, capabile să se dezvolte prin acumularea continuă de date şi prin verificare, prin feed-back experimental, după o metodologie sistematică.

Nu este întâmplător că o temă centrală a lucrării actuale a lui P. Suppes (1984) este aceea a incertitudinii. Una din dogmele fundamentale ale filosofiei clasice, consideră el, este posibilitatea cunoaşterii certe. În contrast, orice model realist de raționalitate a comportamentului uman trebuie, apreciază Suppes, să fie probabilistic; el trebuie să fie racordat la o estimare psihologică detaliată a puterilor şi limitărilor aparatului nostru perceptual şi mental. Faptul că filosofia clasică asuma certitudinea completă a cunoaşterii, cel puțin ca posibilitate, Suppes o ia ca un fapt, dar nu oferă nici o explicație de ce se întâmplă aşa lucrurile şi de ce există acum o tendință diferită.

Marea schimbare ce a deschis posibilitatea asumării sistematice a incertitudinii a fost punerea la punct a metodei ştiințifice de cercetare. Descoperirea încetează a mai fi întâmplătoare, ea devenind sistematică, realizabilă prin efort dirijat. Incertitudinea devine astfel sistematic reductibilă. Desigur, există inegalități importante între domenii şi între nivelurile cunoaşterii. De exemplu, putem identifica un decalaj important între metoda de a descoperi în cadrul unei teorii anumite, a unei paradigme (cercetarea normală în termenii lui Kuhn) şi metoda de descoperire a teoriilor, a paradigmelor însele (cercetarea extraordinară). La diferite niveluri funcționează deci incertitudini diferite şi, în consecință, comportamente cognitive diferite. Asumarea incertitudinii cu privire la teorii în general va putea fi mai ridicată decât asumarea incertitudinii în aspectele particulare ale teoriilor însele. În plus, în ştiință incertitudinea nu este atât de gravă. Aici nu funcționează atât de dur presiunea timpului, iar rezultatele nu sunt atât de

distructive ca în procesele de decizie. În ştiinţă există posibilitatea amânării rezolvării unei probleme şi, datorită acestui fapt, posibilitatea nedestructivă a asumării incertitudinii. Şi totuşi şi în ştiinţă incertitudinea poate fi, în anumite condiţii, destructivă, motiv pentru care vom găsi şi aici mecanisme de absorbţie artificială a incertitudinii. Datorită dificultăţilor de a elabora teorii care că îndeplinească mulţimea condiţiilor de acceptabilitate, peste un anumit nivel de dezvoltare nu mai avem, de regulă, situaţia curentă din deciziile practice, de a trebui să discriminezi între alternative clar constituite, dar greu de ierarhizat.

În faza preparadigmatică a ştiinţei există multe teorii concurente, greu de discriminat datorită dificultăţilor de verificare (incertitudine ridicată). Pe măsura dezvoltării cunoaşterii, este tot mai greu însă de elaborat alternative.

Aici, adesea, o teorie care se dovedeşte mai bună decât cea precedentă are toate şansele să fie acceptată şi este puţin probabil a exista alternative. Oricum, acceptarea uneia dintre diferitele teorii alternative nu se mai face decât *după* ce meritele acestor teorii au fost testate în măsură suficientă. Este instructiv în acest context cazul schimbării teoriilor. Unul dintre punctele de vedere cele mai clare asupra mecanismelor de schimbare în cunoaştere aparţine lui K. R. Popper (1981). El pune în centrul teoriei sale ideea de *falsificabilitate.* Adevărul unei teorii este extrem de dificil, dacă principial e posibil, de demonstrat. Adevărul trebuie conceput mai degrabă ca fiind deschis: considerăm o teorie ca fiind adevărată doar pentru motivul că încă nu a apărut o probă care să o infirme, să-i demonstreze falsitatea. Este însă suficient ca un singur fapt să nu se mai potrivească cu teoria pentru ca falsitatea sa să fie mai presus de orice îndoială. O teorie va fi deci abandonată în momentul în care un fapt nou este în contradicţie cu ea.

Un model mai realist îl găsim la T. Kuhn (1976). El argumentează că incompatibilitatea teoriei cu datele nu este neapărat de natură a pune în chestiune teoria (paradigma) datorită tocmai caracterului ambiguu, incert al incompatibilităţii. Ea capătă statutul de *anomalie:* ceva nu e în regulă, dar e greu de spus ce. Tendinţa „normală" a ştiinţei este mai degrabă să considere respectiva anomalie ca o eroare de înregistrare a datelor sau ca o incompletitudine a teoriei, decât ca o probă a falsităţii acesteia. Iată cum prezintă acest comportament defensiv în raport cu incertitudinea I . Lakatos şi A. Musgrave (1970): presupunem că un fizician din era newtoniană descoperă că o planetă deviază de la cursul care a fost prezis de o teorie T. T poate fi totuşi conservată graţie unei ipoteze suplimentare. Perturbarea poate proveni din prezenţa unei planete necunoscute. Astronomul consultat nu reuşeşte să descopere planeta respectivă. Dar aceasta se poate întâmpla probabil dacă planeta este prea mică. Un telescop mai puternic este construit pentru a testa noua ipoteză. Planeta în chestiune continuă să nu răspundă la apel. Este suficient pentru a respinge teoria T? Bineînţeles că nu. Este posibil ca praful cosmic să disimuleze planeta. Un satelit însărcinat cu testarea ipotezei este lansat, dar praful cosmic nu este înregistrat. Asta se poate însă explica şi

pentru că prezența unui posibil câmp magnetic a perturbat înregistrarea făcută de satelit şi aşa mai departe. Pe scurt, se pot scurge decenii şi chiar secole până când să putem detecta un fapt absolut cert incompatibil cu teoria T şi care să producă respingerea acesteia.

Kuhn argumentează de asemenea că în ştiință, atunci când este vorba de o paradigmă mai globală, iar nu de o teorie oarecare, chiar dacă se acumulează o mulțime de anomalii, paradigma nu va fi abandonată până în momentul în care o altă paradigmă mai bună nu s-a profilat orizont. S-ar putea considera că procesul de schimbare a paradigmelor descris de Kuhn seamănă într-o oarecare măsură cu schimbarea prin crize, dar şi cu schimbarea dirijată de optimalitate. Criza vechii paradigme (acumularea anomaliilor) motivează căutarea de alternative; altfel cercetarea la început este orientată în mod special spre perfecționarea respectivei paradigme. Odată însă ce o paradigmă alternativă a fost cristalizată, şi dacă aceasta este potențial mai bună, datorită existenței unor metode destul de exacte de verificare, de confruntare cu faptele, de comparare, este foarte probabil ca vechea paradigmă să fie înlocuită cu cea nouă. Problema comparării paradigmelor alternative nu este atât de complicată în ştiința actuală tocmai datorită prezenței unor mijloace de comparare. Când este vorba însă doar de ipoteze abstracte, încă nedezvoltate sub formă de teorii, comparabilitatea scade şi probabil că fenomenul „şcolii" tinde să se manifeste, mai accentuat sau mai puțin accentuat.

Un comportament similar îl găsim în cazul tuturor modelelor cognitive practice care stau la baza acțiunii umane. Instituțiile sociale sunt asemenea modele. Studiile întreprinse în ultimele decenii (de exemplu, S. Beer, 1973) scot în evidență că modelele cognitive practice au o mare tendință de stabilitate şi, ca şi paradigmele ştiinței, sunt înalt adaptabile. La schimbările din mediu, modelul răspunde prin modificări adaptative, dar doar în interiorul structurii date şi în limitele acesteia. În ipoteza că respectivul model este inadecvat, el nu va fi înlocuit, ci va fi modificat, după logica structurii sale interne, în aşa fel încât să se acomodeze cât mai bine noilor situații. Este cazul tipic al perfecționării în cadrul şi în limitele unei structuri, ca alternativă la schimbarea structurală. Adesea, în sistemele cognitive mai intervine încă un factor de stabilitate: speranța. Când noile modificări vor da roade, când modelul va fi suficient de dezvoltat... Şi o asemenea speranță poate dura decenii, până când criza îl va dezorganiza violent, forțându-1 să se schimbe structural.

CREDINȚA ŞI SPAIMA

În cunoaşterea noastră comună există o configurație cognitivă specifică refuzului incertitudinii: *credința.* Teoria lui D. Hume (1987) este din acest punct de vedere deosebit de interesantă. Fantezia poate să combine în fel şi

chip ideile care provin din experiență. Dar produsele fanteziei nu „constrâng” spiritul să le accepte neapărat ca reale. Credința reprezintă un „ceva” adăugat produselor fanteziei, care „conferă ideilor mai multă greutate şi influență, le face să apară de mai mare însemnătate, le întipăreşte în spirit, face din ele principiul care stăpâneşte acțiunile noastre” (p. 126). Credința este deci, am spune, în modelul nostru, rezultatul adăugirii unei anumite „plus-valori” produselor minții umane. Hume sesizând diferența dintre cunoaşterea sigură şi credință, trage de aici concluzii de tip „criticist” care vor fi dezvoltate ulterior de către Kant. Atitudinea sa era un gest necesar în contextul desprinderii de universul cognitiv preştiințific şi al genezei noii atitudini ştiințifice care dezvolta mecanisme sistematice de reducere a incertitudinii şi în raport cu care formațiile fundate pe absorbția artificială a incertitudinii deveniseră o frână.

În ştiințele sociale actuale conceptul de credință este des utilizat pentru a desemna o serie de opțiuni fundamentale asupra persoanelor, grupurilor şi colectivităților care stau la baza comportamentului lor şi care nu sunt fundate strict pe considerente cognitive. Este aprecierea, de exemplu, pe care o găsim în dicționarul de sociologie al lui R. Boudon şi F. Bourricaud (1982): „dacă obiectivele individuale şi colective sunt *complexe* (subl. ns.), urmărirea lor implică adeziunea la *credință”.* Să notăm asocierea credinței cu situația de complexitate. În gândirea socială occidentală există larg acceptată ideea că opțiunile sociale fundamentale nu sunt (evident !) şi nici nu pot fi (aici lucrul este mai dificil de argumentat) tratabile în perimetrul strict al ştiinței. Aceiaşi autori exprimă cu claritate această opinie nu ca un punct de vedere personal, ci ca ceva oarecum standard în sociologia actuală: „trebuie descalificat punctul de vedere conform căruia ar putea exista experți capabili să indice cu toată neutralitatea cele mai bune metode de gestiune a societății”. (p. 128). Poziția lui Max Weber este clasică în această privință. El distingea în mod net între scopuri şi mijloace. Scopurile actorilor sociali trebuie luate de către sociologie (de către ştiință, deci) ca date; sociologul trebuie să ia act de ele, să le înregistreze. Singurul lucru pe care specialistul îl poate face se referă la sfera mijloacelor (M. Weber, 1969).

În relația dintre medic şi pacient regăsim formația „credinței” oarecum instituționalizată. În etica medicală se consideră oarecum de la sine înțeles că doctorul trebuie să se comporte în aşa fel încât să genereze o încredere ridicată din partea pacientului, chiar mai ridicată decât cunoştințele medicale o pot susține. C. Brătescu (1969), pornind de la evidența că pacientul tinde să sacralizeze doctorul şi tratamentul, recomandă doctorului „să nu lupte cu prea mult zel pentru demistificarea relației doctor-pacient” (p. 170). Care ar putea fi explicația unei asemenea recomandări? S-ar putea imagina două, ambele întărind teoria expusă aici. Incertitudinea cu privire la tratament are consecințe negative asupra comportamentului pacientului: ar putea să nu-l motiveze să urmeze cu scrupulozitate recomandările doctorului. În plus, s-a constatat că moralul pacientului, dorința lui de vindecare, credința că se va vindeca reprezintă un foarte important instrument al vindecări. Este cazul celebrului

efect „placebo”: luarea unui medicament absolut neutru (un fals medicament) duce adesea la eliminarea unor stări patologice. Efectul este datorat credinței, convingerii că respectivul medicament lucrează. În atitudinea față de boală, unde incertitudinea este asociată cu un nivel accentuat de anxietate, se poate urmări cu claritate instaurarea unei incertitudini artificiale ca mijloc de apărare şi de mobilizare a energiilor. Se pare însă că şi în acest domeniu are loc în ultimul timp o deplasare fundamentală: în etica medicală se discută tot mai mult dacă este eficient şi acceptabil moral totodată să se genereze false aşteptări pacientului. Se promovează, în acest sens, o atitudine de informare corectă a pacientului asupra dificultăților şi incertitudinilor medicinii, renunțându-se la formarea unei certitudini artificiale ca mijloc de vindecare şi de evitare a demoralizării. În locul unei certitudini artificiale este pusă asumarea incertitudinii deci. Acest lucru îl putem urmări în disputele etice asupra informării bolnavului incurabil. Atitudinea etică tradițională favoriza ascunderea față de pacient a stării sale reale. Argumentul este că disperarea produsă ar fi de natură să dezorganizeze întreaga viață. În etica medicală actuală există o puternică tendință de a considera o asemenea procedură profund imorală şi de a se recomanda, dimpotrivă, o informare corectă.

O altă reacție foarte interesantă a colectivității la situația de incertitudine amenințătoare o reprezintă *zvonul.* Acesta reprezintă investirea cu un grad aproape absolut de certitudine a unor evenimente care de regulă nu s-au întâmplat, dar a căror funcție este de a răspunde la o stare de nelinişte, de anxietate, incertitudine prealabil acumulată. Asemenea stări sunt asociate cu incidența ridicată a zvonurilor. Interesant este că zvonul este nu numai un răspuns la o situație de anxietate profundă, dar se constituie şi în condițiile în care există dificultăți de informare. Incertitudinea ireductibilă cognitiv permite cristalizarea unor certitudini ridicate. Astfel, în 1946, populația japoneză din insulele Hawai a fost ferm convinsă timp de aproape un an că americanii au pierdut războiul în Asia, dar guvernul S.U.A. se străduieşte să ascundă adevărul.

O analiză interesantă a unei reacții tipice în condiții de amenințare o oferă J. Delumeau (1986) asupra a ceea ce el numeşte „frica” în Occident. O lectură paralelă a studiilor despre fascism, în mod special despre personalitatea autoritară, şi a analizei lui Delumeau ar fi de natură a pune în evidență o surprinzătoare convergență între reacția colectivă şi cea individuală la condiții de amenințare. Analiza lui Delumeau încearcă să reconstituie un pattern social, explicația acestuia fiind mai mult sugerată decât sistematic elaborată. Unele ipoteze însă sunt clar exprimate, chiar dacă nu articulate într-o teorie sistematică.

În secolul XIV s-a produs o răsturnare a conjuncturii, până atunci relativ favorabilă pentru societatea occidentală: reapariția ciumei, cu manifestări adesea violente şi dezastruoase: condițiile climaterice devin relativ nefavorabile, un declin al agriculturii la care se adaugă şi o instabilitate a formelor de organizare socială. Această fragilitate fundamentală a civilizației

occidentale, argumentează istoricul francez, a fost de natură să producă o lungă secvență de traumatisme colective care avea să dureze până în momentul în care „putea fi asigurată o alimentație mai abundentă şi mai normală, reducerea suprapopulației rurale, folosirea în uzine a mâinii de lucru disponibile, impozite mai drepte, un cadru administrativ mai solid, votul universal, organizare sindicală puternică" (p. 330). Rezultatul a fost generarea unei stări colective de profundă *angoasă,* definită de autor ca un fel de „frică viscerală", de teamă difuză, nespecificată. Ipoteza centrală a lui Delumeau este că Occidentul a învins angoasa „numind", adică identificând şi chiar „fabricând" frici particulare. Mecanismul învingerii fricii este, schematic, următorul: este elaborată o definiție a situației care identifică natura amenințării şi cauzele acesteia; din ea sunt deduse „remedii", moduri de acțiune care ar putea să contracareze amenințarea. Iată cum descrie Delumeau un asemenea comportament: „sunt puse spaime de ordin teologic în locul copleşitoarei angoase colective ce rezulta din stresurile acumulate" (p.42), „vampirii îndeplineau aici rolul unui țap ispăşitor" (p.78), „A afla cauzele unui rău înseamnă a recrea un cadru securizant, a reconstitui o coerență din care vor rezulta în mod logic remediile" (p. 218), „A numi vinovații înseamnă a reduce inexplicabilul la un proces inteligibil. Înseamnă, de asemenea, a pune în aplicare un remediu" (p. 222). Frica nespecificată, difuză este înlocuită cu *frici mai particulare,* mai clare, mai determinate şi, deci, mai inteligibile.

Fenomenul are deci următoarea structură: pe de o parte, o situație extrem de complexă generatoare continuu de amenințare de procese destructive. Apoi: teama difuză, „frica vicerală", nedefinită, greu de suportat. Reacția comunității: imaginarea unor frici particulare, a unor modele extrem de simplificate, naive, adesea absolut eronate asupra diferitelor tipuri de primejdii; de regulă de natură teologică, religioasă. Din aceste imagini decurgea un set de soluții, de remedii, acțiuni posibile la îndemâna colectivității.

Acesta este patternul sugerat de Delumeau. Explicația implicată în analiză pare să fie următoarea:

* Starea de frică nespecificată, de angoasă, anxietate este extrem de greu de suportat. Elaborarea unei definiri a naturii amenințării are funcția de a reduce din starea de angoasă, de incertitudine, chiar dacă nu micşorează amenințarea.

*Funcția acestei definiri a amenințării este însă în mod special aceea de a oferi posibile soluții, modalități de acțiune. Chiar dacă acestea nu aveau nici un rezultat efectiv, ele ofereau un anumit confort psihologic: colectivitatea acționează, nu stă disperată şi fără apărare în fața pericolului. Este un fel de chatarsis al acțiunii.

Interesant este cazul ciumei, o amenințare foarte reală. Existau mai multe teorii ale cauzelor acestui flagel, fiecare având consecințe acționale specifice. *Savanții* considerau drept cauză coruperea aerului, provenită fie din fenomene cereşti (comete, conjuncția planetelor), fie din diferite emanații

putride, fie din ambele. Ei refuzau cu încăpățânare, remarcă Delumeau, explicația prin contagiune. *Mulțimea* era înclinată să considere că molima este răspândită cu bună ştiință de „semănătorii de molimă” şi de aici o adevărată vânătoare de asemenea presupuşi vinovați. *Biserica* o considera ca o pedeapsă divină datorată păcatelor omeneşti, soluția fiind penitența.

Toate aceste teorii coexistau, fiind imposibil de verificat care dintre ele este şi în ce măsură adevărată. Este clar însă că frica poate genera un asemenea comportament doar în condițiile unui univers cognitiv închis, lipsit de şanse de dezvoltare.

Partea a III-a

DECIZIA ÎN CONDIȚIILE UNUI SUBIECT NEOMOGEN COGNITIV, DAR OMOGEN EXISTENȚIAL

„Credința într-un adevăr unic şi în faptul că eşti posesorul său este rădăcina cea mai adâncă a întregului rău de pe lume”

MAX BORN (1969)

Până acum s-a presupus că subiectul decident este *omogen:* „un singur cap”. În cazul activităților sociale, inevitabil în procesul deciziei sunt angrenate mai multe persoane. Subiectul decident este neomogen: el nu mai reprezintă un subiect unitar, ci o pluralitate de subiecți care iau împreună o decizie. Această situație este de natură a pune problemele discutate până acum într-o perspectivă nouă. De acum înainte va fi vorba de *grupul uman* în calitate de subiect decident: care sunt problemele specifice deciziei „cu mai multe capete” în condiții de incertitudine? Deocamdată va fi luată în considerare doar o neomogenitate de tip cognitiv, iar nu şi o neomogenitate existențială, de interese, de finalități practice. Vom presupune deci că toți actorii angajați în procesul de decizie au absolut aceleaşi interese, aceeaşi poziție existențială în raport cu decizia, urmează a fi afectați în acelaşi fel de aceasta, diferențele dintre ei fiind doar în ceea ce priveşte cunoştințele pe care le au, modul în care gândesc problema de soluționat. O asemenea presupoziție este valabilă mai mult în condiții limită. Cu toate acestea, în multe analize sociologice se poate face abstracție de neomogenitatea existențială a membrilor care compun grupurile de decizie, de interesele lor diferite: o colectivitate în fața unei probleme comune (o amenințare externă, de exemplu), o organizație în fața realizării obiectivelor sale generale (realizarea unui nou produs, creşterea beneficiilor).

Capitolul 6

INCERTITUDINE ŞI CONSENS

CONSENS ŞI DISSENS: DEFINIȚIE

Existența mai multor persoane care participă la procesul de decizie pune de la început o nouă problemă, aceea a consensului şi dissensului. În mod curent prin consens/dissens se înțelege acordul/dezacordul dintre mai multe persoane în legătură cu o problemă oarecare. Sursa profundă a consensului/dissensului trebuie căutată însă în relațiile dintre imaginile cognitive ale membrilor grupului.

PROPOZIȚIA 6.1: *Baza consensului este similaritatea imaginilor cognitive ale membrilor unui grup antrenat într-un proces de decizie; baza dissensului este diversitatea imaginilor cognitive.*

Dacă grupul va da aceeaşi definiție problemei de soluționat, va deține aceleaşi cunoştințe teoretice şi empirice despre natura respectivei probleme şi despre posibilitățile de a o soluționa, va formula aceleaşi alternative posibile şi, având aceleaşi criterii de evaluare, va ajunge la aceeaşi soluție ca fiind cea mai bună, deci dacă imaginea cognitivă a grupului va fi omogenă, consensul va fi înalt probabil. Dacă, dimpotrivă, va exista o largă diversitate a imaginilor cognitive (definiții diferite ale problemei de soluționat, estimări diferite ale soluțiilor posibile şi a factorilor care pot interveni), probabilitatea ca membrii grupului să ajungă la concluzii similare în ceea ce priveşte decizia de adoptat va fi redusă.

Analizând decizia de grup, este firesc să ne punem de la început întrebarea: care este influența certitudinii/incertitudinii asupra consensului/dissensului? Care este dinamica corelată a incertitudinii şi consensului în diferitele faze ale procesului decizional de grup?

În condiții de grup, înainte de a se lua decizia, mai apare o fază distinctă a procesului decizional: *faza pregrupală.* Înainte de a intra în relații de comunicare, fapt care pregăteşte luarea unei decizii, membrii grupului au fiecare elaborată o anumită imagine asupra deciziei ce urmează a fi luată.

INCERTITUDINE ŞI CONSENS ÎN FAZA PREGRUPALĂ

În drum spre şedința Consiliului de conducere al întreprinderii, membrii acestui organism (grup de decizie, deci) se gândesc, fiecare în parte, la problemele întreprinderii şi la soluțiile cele mai adecvate. Înainte de a intra în

interacțiune, de a forma deci un grup, indivizii au o imagine cognitivă mai mult sau mai puțin cristalizată asupra deciziilor ce urmează a fi luate. Ne putem întreba în consecință care este raportul dintre imaginile cognitive ale membrilor unui grup înainte de a forma grupul propriu-zis. Se poate presupune că această fază pregrupală este caracterizată potențial prin consens sau dissens?

PROPOZIȚIA 6.2: *În faza pregrupală, certitudinea este asociată cu consensul, iar incertitudinea cu o probabilitate ridicată de dissens.*

Condiția certitudinii implică, prin ea însăşi, omogenitate, similaritate a imaginilor cognitive. Dacă fiecare membru al viitorului grup deține toate cunoştințele relevante pentru soluționarea respectivei probleme, imaginile lor cognitive vor fi înalt similare. Este cazul unui grup de ingineri aflați în fața unei probleme de rutină. Deoarece atât definirea problemei, cât şi algoritmul de soluționare a ei vor fi aceleaşi, va exista un consens potențial deplin în ceea ce priveşte soluția de adoptat: decizia va fi cea care decurge din aplicarea algoritmului respectiv.

În condiții de incertitudine, omogenitatea cognitivă are o probabilitate minimă, diversitatea cognitivă fiind cea mai înalt probabilă. Există mai multe argumente în favoarea acestei afirmații.

În primul rând, din punctul de vedere al *cantității* de cunoştințe. În condiții de raritate a lor, este probabil ca cunoştințele necesare luării unei decizii să fie distribuite inegal în cadrul grupului. Din punctul de vedere al distribuției cantitative a cunoştințelor într-un grup se pot astfel distinge trei tipuri de situații:

a. Toți membrii grupului dețin aceleaşi cunoştințe, deşi în condiții de incertitudine, prin definiție, acestea nu reprezintă toate cunoştințele necesare luării deciziei respective. Să presupunem un grup format din 3 persoane. Dacă notăm cu A, B şi C cantitatea de cunoştințe pe care, respectiv, primul, al doilea şi al treilea membru al grupului le deține, această situație ar putea fi descrisă astfel:

$$A = B = C$$

b. Un membru al grupului deține cel puțin tot atâtea cunoştințe cât toți ceilalți la un loc.

$$A \geq B + C$$

Este situația în care o persoană din grup are o experiență foarte bogată în ceea ce priveşte respectiva decizie sau are un grad ridicat de specializare, în timp ce ceilalți au o experiență relativ redusă, o specializare scăzută. Un profesor este cel mai adesea în această situație în raport cu elevii săi. Să observăm că, în aceste două situații, apar tipuri diferite de consens. În prima

situație, în care toți membrii grupului au aceeaşi imagine cognitivă, consensul este fundat cognitiv – *consens cognitiv.* În cea de-a doua situație, imaginile cognitive pot fi foarte variate în cadrul grupului. Astfel, B şi C, având alte imagini cognitive, e drept mult mai sărace decît A, pot vedea lucrurile diferit. Conştiința superiorității lui A poate genera însă acceptarea deciziei acestuia – un *consens fundat pe autoritate.* Deşi ceilalți membri ai grupului, în virtutea cunoştințelor lor variate, ar fi tentați să vadă problema în feluri diferite, ei se vor abține de a-şi cristaliza o imagine cognitivă structurată şi, deci, de a-şi formula o părere proprie, acordând credit lui A. Consensul fundat pe autoritate este destul de fragil, fiind mereu subminat de diferențierea imaginilor cognitive ale membrilor grupului generatoare de dissens.

c. Membrii grupului dețin cunoştințe diferite, astfel încât suma cunoştințelor grupului este mai mare decât cunoştințele deținute de oricare dintre membrii săi.

$$A + B + C > A \vee B \vee C$$

unde „v" este „sau".

În acest caz, fiecare membru al grupului deține unele cunoştințe pe care nu le dețin alți membri, în timp ce aceştia dețin cunoştințe de care el nu dispune.

Diversitatea mare de situații asociate cu problemele complexe face probabil ca experiențele individuale (şi deci şi cunoştințele derivate din acestea) să fie înalt diversificate, fiecare persoană având şansa să dețină unele cunoştințe pe care ceilalți nu le dețin. Să presupunem că un grup de specialişti analizează situația satului românesc. Ei pornesc desigur de la o serie de date comun împărtăşite asupra stării satelor româneşti. Cu toate acestea, ne putem aştepta la o largă diversitate de opinii provenită atât din modelele teoretice diferite, din datele generale la care accesul a fost diferit, cât şi din experiențele practice extrem de diversificate. Fiecare tinde să aibă în minte mai mult un anumit tip de sat, pe care 1-a cunoscut mai bine. Expunerile la diferitele tipuri de informații sunt şi ele probabil destul de diferite în condițiile unui volum mare de cunoştințe. Mulțimea tuturor cunoştințelor existente la un moment dat este destul de vagă şi de puțin operantă. Ea ar putea fi neproblematic operantă doar dacă ar exista integral în mintea fiecărui individ sau cel puțin a câtorva. În fapt, ea există distribuită extrem de inegal şi divers în mintea unei mulțimi de specialişti. Limitele de obținere, stocare şi prelucrare a cunoştințelor, specifice minții umane, impun mai degrabă situația *c* ca situație standard. Fiecare subiect, bazat pe propriile sale cunoştințe, diferite într-o anumită măsură de ale celorlalți, va tinde să vadă lucrurile diferit, fără a putea cel mai adesea să acorde altei persoane o poziție de cunoaştere privilegiată.

În al doilea rând, există o largă diversitate în ceea ce priveşte gradul de certitudine asociat cu diferitele cunoştințe. Incertitudinea nu se manifestă, aşa după cum am văzut, numai ca lipsă de cunoştințe, ci şi ca fragilitate a acestora. Diferențele dintre imaginile cognitive ale membrilor grupului nu rezidă deci

doar în cantitatea de cunoştinţe, ci şi în privinţa atitudinii faţă de acestea. Imaginile cognitive cuprind cunoştinţe cu grade diferite de încredere, de incertitudine cu privire la validitatea lor. Există astfel diferenţe sensibile între estimarea gradului de exactitate/inexactitate, adevăr/fals al cunoştinţelor posedate de către fiecare, cât şi de către ceilalţi. Aceeaşi cunoştinţă poate exista într-o formă mai certă sau mai incertă în conştiinţa diferiţilor membri ai grupului. Pentru unii, o informaţie poate fi absolut sigură şi din acest motiv luată în considerare cu o pondere mare în procesul de decizie, pe când pentru alţii respectiva informaţie poate apărea ca fiind destul de incertă şi, în consecinţă, va avea un rol mult mai scăzut în cristalizarea unei atitudini faţă de soluţia în discuţie. Experienţele teoretice şi practice diferite, cât şi diferenţele de personalitate, după cum sugerează o mulţime de cercetări actuale, sunt factori responsabili de diferenţe mari în ceea ce priveşte gradul de certitudine/incertitudine cu care cunoştinţele sunt asociate. Sunt persoane foarte sigure de toate cunoştinţele pe care le deţin, pe când altele structural nesigure. Unii sunt „creduli", alţii sunt indecişi sau critici.

În consecinţă, nu putem considera consensul a fi neproblematic în condiţii de incertitudine, ci, dimpotrivă, ca nefiind, de regulă, asigurat. În aceste condiţii, diversitatea de opinii, dissensul este starea cea mai probabilă, consensul rămânând de construit. O asemenea teză este deosebit de importantă. În teoriile sociologice actuale, şi în mod special în cele politice, poziţia standard este oarecum diferită. Dissensul este considerat a exprima diversitatea de interese, presupunându-se implicit că, atunci când interesele sunt convergente, consensul este neproblematic. Poziţia susţinută aici este diferită: dissensul are, pe lângă sursele existenţiale – diversitatea de interese – şi o sursă cognitivă independentă – diversitatea cognitivă generată de incertitudine. Chiar presupunând o concordanţă deplină de interese, incertitudinea este de natură a genera o largă diversitate de opinii, estimări, dissens deci. Înainte de a comunica între ei, oamenii vor avea, în condiţii de incertitudine, percepţii diferite asupra aceleiaşi realităţi şi, în consecinţă, preferinţe diferite.

DINAMICA INCERTITUDINII ŞI CONSENSULUI ÎN CONDIŢII DE GRUP ÎN FAZA PREDECIZIONALĂ

PROPOZIŢIA 6.3: *Decizia de grup are de înfruntat două probleme: incertitudinea cu consecinţele sale directe asupra luării deciziei şi dissensul provenit din diversitatea cognitivă.*

Reducerea incertitudinii şi construirea consensului sunt obiective interdependente. În condiţiile unui subiect omogen, reducerea incertitudinii poate facilita în mod direct decizia. În condiţiile grupului omogen existenţial, reducerea incertitudinii are acelaşi efect de facilitare a deciziei, atât în mod direct, cât şi indirect, în măsura în care ea duce la creşterea consensului.

Există două mijloace prin care se intenționează reducerea incertitudinii şi crearea consensului: *activități de cunoaştere,* în vederea completării şi corectării cunoştințelor existente, şi *comunicare.* Posibilitățile de reducere a incertitudinii prin activități cognitive au fost analizate în Capitolele 3 şi 4. Aici ne vom concentra atenția asupra reducerii incertitudinii şi construirii consensului prin comunicare. Efectele comunicării asupra incertitudinii şi consensului au fost destul de puțin cercetate. În cele ce urmează vor fi formulate doar câteva ipoteze.

Comunicarea nu are consecințe simple şi directe asupra incertitudinii şi consensului, ci, dimpotrivă, complexe şi contradictorii. În principiu, comunicarea poate realiza o reducere cognitivă a incertitudinii şi deci o creştere a consensului prin faptul că ea constituie o modalitate de *transfer* şi *verificare* a cunoştințelor. Prin transferul cunoştințelor de la o persoană la alta se obține completarea cunoştințelor în mintea fiecărui decident, îmbogățirea imaginilor cognitive ale membrilor grupului. Totodată are loc şi o verificare a cunoştințelor prin confruntare reciprocă. Cunoştințele nesigure sunt eliminate, conservându-se cele mai sigure. În epistemologia comună există teza că opiniile tind să conveargă atunci când ele sunt adevărate şi să diveargă atunci când sunt false. „Adevărul este unul singur, falsul, o infinitate”. Din acest motiv, confruntarea de opinii va tinde să producă o selecție mai bună a cunoştințelor. Această teză pare să cuprindă un adevăr destul de solid. Convergența opiniilor poate fi considerată a fi într-o măsură anumită un indicator al adevărului.

Aceste efecte sunt intenționate şi motivează comunicarea ca instrument de reducere a incertitudinii şi de creştere a consensului. Trebuie însă să ne întrebăm în ce măsură comunicarea are în realitate aceste efecte şi numai pe acestea. Analiza mai atentă a condițiilor comunicării în incertitudine, pe baza elementelor acumulate în capitolele anterioare, ne duce la identificarea limitelor şi efectelor contrare celor aşteptate ale comunicării.

a. În primul rând, *o limită principială.* Comunicarea nu produce cunoştințe mai multe, ci, în limitele cunoştințelor existente la nivelul grupului, cresc cantitatea şi calitatea cunoştințelor de care dispune fiecare membru al grupului. Din acest motiv, ea poate avea drept consecință o anumită omogenizare a imaginilor cognitive, o creştere a consensului deci.

b. Poate duce la instaurarea unei incertitudini de tip Y. Conform Propoziției 2.8, creşterea cantitativă a cunoştințelor poate duce la o scădere a incertitudinii, dar, în anumite condiții, şi la o creştere a ei, distrugând structurările simpliste şi făcând mai dificilă restructurarea imaginii cognitive. Comunicarea poate duce la destructurarea imaginilor cognitive bazate pe o cantitate mai mică de cunoştințe, fără a putea produce în mod necesar o structurare mai bună: ea poate transforma CERTITUDINEA X în INCERTITUDINEA Y. Efectul comunicării poate fi deci crearea conştiinței unei complexități mai mari decât cea presupusă inițial. Datorită incertitudinii, cunoştințele existente în mai multe capete nu sunt neapărat cumulative. Ele nu

duc neapărat, după cum credea Socrate, prin confruntare, la adevăr şi deci la certitudine.

c. Dificultăţi în comunicarea incertitudinii propriu-zise. Problemele cele mai complete le ridică comunicarea atitudinii faţă de cunoştinţe, a gradului de incertitudine, de încredere în cunoştinţele deţinute. Comunicarea unei cunoştinţe are un caracter dublu: pe de o parte comunicarea cunoştinţei ca atare, iar pe de altă parte comunicarea gradului de certitudine/incertitudine asociată cu respectiva cunoştinţă. Dacă comunic o informaţie despre care am unele îndoieli, fără a comunica însă şi gradul de incertitudine cu privire la aceasta, cel care o recepţionează o poate considera a fi certă. După cum se observă, acest aspect complică în mod suplimentar comunicarea. Chiar atunci când este comunicat şi gradul de incertitudine, acest lucru nu poate avea loc cel mai adesea decât în forme destul de ambigue, fapt care, la rândul său, poate produce distorsiuni importante în receptare. În practica comunicării sunt utilizate frecvent formule a căror funcţie este transmiterea gradului de incertitudine „sunt absolut sigur că...", „în opinia mea/a multora...", „am sentimentul că...", „înclin să cred că...", „cei mai mulţi specialişti estimează...". Există şi forme mai exacte de comunicare a incertitudinii în limbajul probabilităţii: „şansa ca banul să cadă pe o parte sau pe cealaltă este de ,5", „pot estima că probabilitatea de întâmplare a evenimentului x este mai mică de ,01". Aceste modalităţi de comunicare sunt relativ exacte în cazul probabilităţilor obiective de întâmplare a unor fenomene; atunci când însă este vorba de estimări subiective ale probabilităţii ca o cunoştinţă sau alta să fie exactă, ele devin foarte aproximative.

PROPOZIŢIA 6.4: *Gradul de incertitudine al unei cunoştinţe nu poate fi principial comunicat exact.*

Această propoziţie decurge din Propoziţia 2.4, conform căreia nu poate exista o conştiinţă exactă a gradului propriu de incertitudine. În plus, gradul de certitudine/incertitudine este un produs complex al raportării unei cunoştinţe la un context cognitiv el însuşi vag. Ceea ce încercăm să transmitem este tocmai concluzia difuză care decurge mai mult intuitiv din acest context. Dacă declar că „sunt destul de sigur că informaţia este exactă" va trebui să fiu crezut pentru că altfel mi-ar fi destul de greu, dacă nu imposibil, să evoc adecvat mulţimea tuturor experienţelor şi informaţiilor care sprijină estimarea mea.

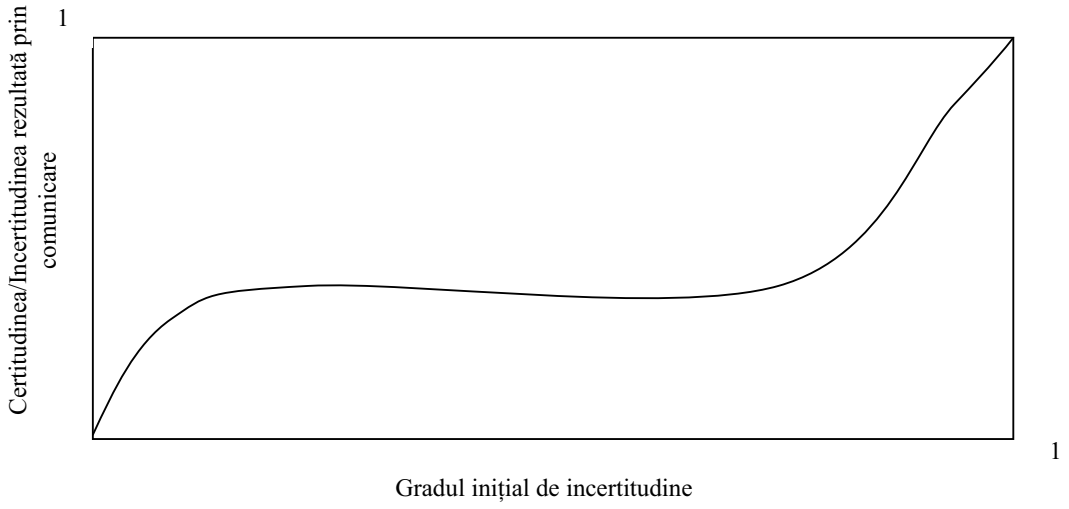
Pentru a înţelege problemele complexe pe care comunicarea gradului de incertitudine le pune, să schematizăm situaţia. Să notăm gradul ce certitudine/incertitudine al cunoştinţelor A_1, A_2, A_3 etc. pe un continuum cu limitele *-1* (falsitate certă) şi *+1* (adevăr cert); *0* fiind incertitudinea maximă, nici un indiciu al adevărului sau falsităţii. Dacă considerăm două persoane, x şi y, care îşi comunică reciproc cunoştinţele respective, înainte de comunicare putem avea următoarea situaţie:

Cunoştințe	Grade de incertitudine	
Personale		
	x	y
A_1	+1	+1
A_2	+1	-1
A_3	+,80	+,65
A_4	+,10	+,20
A_5	+,70	-,85

Schema 6. 1 Cunoştințele pot avea grade de incertitudine diferite la diferite persoane

Acest exemplu ne sugerează cu mai multă plasticitate substanța ipotezelor pe care le-am putea formula în legătură cu rezultatul comunicării unor cunoştințe cu grade diferite de incertitudine.

* *Ipoteza 1:* La estimări relativ similare ale incertitudinii, prin comunicare, incertitudinea/certitudinea tinde să se amplifice, iar nu să tindă spre media lor. Astfel, în situația cunoştinței A_3 *(+,80/+,65)* certitudinea rezultată prin comunicare va tinde să crească spre *+1* (să presupunem că ea va fi *+,90/+,85),* iar nu să se plaseze spre media celor două estimări. Dacă incertitudinile sunt ridicate *(+,20/+,10)* rezultantele ar putea tinde spre creşterea incertitudinii (să zicem +,10/+,05). O asemenea relație poate fi figurată astfel (vezi Graficul 6.1)



Graficul 6.1. Rezultatul comunicării unor cunoştințe cu grade similare de certitudine/incertitudine, pe intervalul incertitudine/certitudine

Graficul 6.1 sugerează că efectul de amplificare creşte spre limitele intervalului: incertitudinea reciprocă creşte incertitudinea, iar certitudinea sporeşte certitudinea. În grafic a fost luat în considerare doar intervalul pozitiv, dar ipoteza este valabilă şi pentru intervalul negativ.

Baza acestei ipoteze o reprezintă presupoziția din epistemologia comună, conform căreia convergența punctelor de vedere poate fi considerată a fi un indiciu al adevărului.

* *Ipoteza* 2: Atunci când se comunică grade diferite de incertitudine (ex. *+,70/-,85),* pot rezulta, în funcție de intervenția altor factori, următoarele stări diferite:

1. Unul convinge pe celălalt să-şi schimbe estimarea, certitudinile tinzând să se apropie (ex. +,95/+,75); consensul creşte.

2. Creşterea reciprocă a incertitudinii (ex. *+,05/-,10).* Cunoştințele şi informațiile contradictorii şi mai ales structurile cognitive alternative duc la o creştere a incertitudinii, la o destructurare a imaginilor cognitive ale celor care comunică. În acest caz are loc o anumită creştere a consensului, dar este vorba despre un consens provizoriu şi instabil: toți sunt de acord că lucrurile sunt incerte şi că trebuie făcut un efort de reducere a incertitudinii. Creşterea incertitudinii ca rezultat al comunicării are loc prin creşterea caracterului oscilatoriu al imaginilor cognitive: ceea ce mi se părea mai înainte destul de sigur, mi se pare acum mai incert dacă privesc lucrurile şi din unghiul sugerat de argumentele celorlalți.

3. Prin comunicare nu se conving unul pe celălalt, conservându-se diferențele de puncte de vedere, dissensul deci.

4. În fine, datorită unor factori care vor fi analizați mai târziu este posibilă chiar o creştere a divergenței de estimări a incertitudinii (ex. +,95/-,90).

d. Dificultăți în comunicarea justificării preferințelor. La nivel individual, ne putem aştepta să fi fost deja înainte de comunicare inițiat un proces de structurare a imaginilor cognitive, pe baza cunoştințelor de care fiecare dispunea inițial. De aici şi un specific al comunicării: în faza de grup se comunică nu numai informații şi cunoştințe parțiale, dar şi concluziile şi preferințele rezultate din imaginile cognitive deja structurate. Cel mai adesea însă structurările cognitive şi produsele lor – soluțiile şi evaluările acestora, preferințele, într-un cuvânt – nu pot fi comunicate împreună cu toate argumentele lor, cu toate cunoştințele şi informațiile care le-au generat şi le susțin. Acest lucru se întâmplă nu numai datorită limitelor naturale ale comunicării (nu se poate comunica tot ceea ce există în mintea cuiva şi exact în maniera în care există), dar şi deoarece pentru subiecții înşişi procesul de structurare a imaginii cognitive şi de cristalizare a preferințelor nu este integral conştient. Intuiția are aici un rol fundamental. Dar procesele intuitive nu sunt comunicabile sau sunt doar slab comunicabile. Datorită acestor limite structurale ale procesului de comunicare, posibilitatea de convingere a celorlalți este şi ea limitată.

e. Declanşarea mecanismelor defensive. Imaginile cognitive structurate tind, în procesul comunicării, să genereze mecanisme defensive împotriva dezorganizării lor potențiale. Structurările existente sunt contrariate de unele cunoştințe cât şi de structurările alternative. Iar mecanismele defensive duc la creşterea artificială a certitudinii. Rezultatul va fi o creştere artificială a certitudinii la nivelul fiecărui individ, simultan cu o creştere a dissensului la nivel de grup. Fiecare va deveni şi mai convins de întemeierea propriilor sale estimări. Dissensul poate deveni cronic. Efectul comunicării în acest caz, este cu totul contrar celui aşteptat: destructurarea imaginilor individuale inițiale pentru ca pe această bază să aibă loc o structurare la nivel de grup.

PROPOZIȚIA 6.5: *În condițiile intervenției mecanismelor defensive, comunicarea are ca rezultat o creştere a certitudinii dissensuale (creştere divergentă a certitudinilor individuale).*

În acest punct este necesar a se face o observație nu lipsită de importanță. Procesul de structurare a imaginii cognitive poate avea loc atât la nivel individual cât şi la nivel de grup. În condițiile în care structurarea imaginii cognitive are loc în mod accentuat, mai întâi la nivel individual, înainte de comunicare, structurarea imaginii cognitive la nivel de grup şi crearea consensului devine mai dificilă. Ea presupune mai întâi un proces de *destructurare* prin comunicare a imaginilor cognitive individuale, acompaniată de o creştere a incertitudinii, şi apoi *o restructurare* la nivel colectiv, ca bază a consensului. De aici putem înțelege mai bine şi existența unor norme în practica procesului de decizie colectivă al căror obiectiv este tocmai facilitarea consensului: amânarea structurării cognitive la nivel individual după comunicarea în cadrul grupului, menținerea propriei imagini cognitive deschise informațiilor contrare şi deci şi destructurării. Această din urmă normă se referă deci la suspendarea mecanismelor de absorbție artificială a incertitudinii şi asumarea incertitudinii asociată cu propria imagine cognitivă. Asumarea inițială a incertitudinii are funcția de a amâna structurarea la nivel individual înaintea comunicării. De aici decurg şi alte norme. Astfel, recomandarea ca în primele faze ale comunicării să se comunice informații şi cunoştințe, iar nu structurări, soluții, acestea putând declanşa mecanisme defensive. Comunicarea structurărilor şi soluțiilor, atunci când se face, trebuie să fie asociată cu asumarea explicită a incertitudinii privitoare la acestea. În acest fel se menține deschiderea la examinarea obiectivă, excluzându-se maniera polemic-defensivă.

În concluzie, comunicarea poate avea, în condiții de incertitudine, ca rezultat trei stări distincte:

1. *Certitudine consensuală* – constituirea unei imagini cognitive de grup bazată pe un larg consens şi, implicit, pe o relativ ridicată certitudine subiectivă.

2. *Certitudine dissensuală* – o imagine cognitivă polarizată, caracterizată prin structurări alternative şi conflictuale, fiecare fundată pe un grad ridicat de certitudine subiectivă. Grupul este scindat în subgrupuri, în funcție de imaginea cognitivă la care aderă.

3. *Incertitudine consensuală* – o imagine cognitivă nestructurată, asociată cu un grad ridicat de incertitudine, prezentând un consens mai mult de tip negativ: consens asupra lipsei de certitudine. Nu există nici dissens, pentru că nu s-au conturat structurări alternative pregnante, dar nici consens propriu-zis, pentru că grupul nu aderă la o imagine cognitivă unică.

Există, desigur, şi o serie de situații intermediare, reductibile însă la situațiile standard formulate mai sus. De exemplu, o structurare susținută de unul sau mai mulți membri ai grupului, ceilalți aflându-se într-o stare de nestructurare şi deci de incertitudine. Sau existența unei polarizări între două sau mai multe subgrupuri, ceilalți membri ai grupului având o atitudine de expectativă (imagini nestructurate).

Ne putem întreba care dintre aceste stări este mai probabilă. Ca şi activitatea de cunoaştere propriu-zisă, nici comunicarea nu poate duce cel mai adesea la reducerea completă a incertitudinii. Cristalizarea unei imagini cognitive omogene, înalt consensuale, are o probabilitate relativ scăzută. Acum câteva secole, filosoful german Leibniz recomanda celor care au opinii diferite „să se aşeze la masă şi să calculeze”. Presupoziția sa era deci ca raționarea împreună exercitată pe datele existente nu poate să nu ducă la adevăr şi, în consecință, la consens. Dissensul îi apărea mai mult ca rezultat al unui defect de raționare, de prelucrare logică a materialului cognitiv existent. Aceasta este de fapt poziția implicată în modelul clasic de raționalitate, care presupunea caracterul neproblematic al certitudinii. Modelul teoratic dezvoltat aici duce la o concluzie diferită.

Comunicarea relevă cunoştințe şi informații contradictorii sau aflate în relații nedefinite datorită incertitudinii, tendințe structurale diferite, alternative care, la rândul lor, pot fi contradictorii sau în relații nedefinite. Stadiul preparadigmatic al ştiinței, aşa cum este el descris de Kuhn, caracterizat printr-o pluralitate de teorii, orientări, şcoli este ilustrativ pentru o asemenea situație. Cel mai probabil rezultat al comunicării va fi deci fie creşterea generală a incertitudinii (toți sunt de acord că incertitudinea este ridicată), fie sporirea certitudinilor individuale divergente, a dissensului deci.

PROPOZIȚIA 6.6: *În condiții de incertitudine accentuată, comunicarea nu duce decât în mod excepțional la o certitudine consensuală; mai probabilă este fie incertitudinea consensuală, fie certitudinea dissensuală.*

Din toate cele spuse până acum rezultă că grupul este asociat potențial cu riscul unei incertitudini mai ridicate. Aceasta se datorează nu numai efectelor comunicării, dar şi unui specific al imaginii cognitive de grup. Rar se întâmplă ca o persoană să fie în situația de a fi dezvoltat într-un mod înalt

elaborat două sau mai multe structurări cognitive alternative între care mai apoi să aleagă. De regulă, alegerea între structurările alternative are loc într-o fază inițială, când toate sunt mai mult ipoteze alternative doar schițate. După ce una a fost aleasă printr-o decizie conştientă sau printr-un mecanism mai mult spontan, ea va fi elaborată pe larg, structurând după propria sa logică întreaga imagine cognitivă, celelalte alternative rămânând simple posibilități ipotetice, slab elaborate şi de aceea puțin generatoare de incertitudine. În condiții de grup există o mare probabilitate ca într-o fază anterioară comunicării să se fi optat şi dezvoltat asemenea structurări alternative, imaginea cognitivă a grupului prezentându-se în procesul comunicării înalt polarizată. Iar existența unor structurări alternative înalt elaborate este de natură a genera un grad ridicat de incertitudine subiectivă.

PROPOZIȚIA 6.7: *În condiții de grup, incertitudinea subiectivă tinde să fie mai ridicată decât în cazul individului.*

În fine, să remarcăm faptul că consensul/dissensul, la rândul lor, au o influență importantă asupra incertitudinii subiective.

PROPOZIȚIA 6.8: *Consensul tinde să scadă incertitudinea subiectivă, în timp ce dissensul are ca efect fie creşterea incertitudinii (relevarea diversității cognitive), fie creşterea certitudinii dissensuale, prin accentuarea structurărilor divergente*.

DINAMICA INCERTITUDINII ŞI CONSENSULUI ÎN FAZA DECIZIONALĂ

În faza decizională apare o problemă crucială: în cazul în care consensul nu a fost realizat în fazele predecizionale, prin comunicare, cum se poate lua o decizie? Din analiza anterioară a decurs concluzia că, în condiții de incertitudine, comunicarea nu duce decât în mod excepțional la consens, rezultatul cel mai probabil fiind fie dificultăți importante în structurarea imaginii cognitive a grupului, asociate cu un nivel ridicat de incertitudine, fie o imagine cognitivă profund polarizată, asociată cu un nivel ridicat de certitudine (certitudine dissensuală).

În cazul primei variante – imagine cognitivă nestructurată – problema deciziei este: cum să fie cumulate într-o imagine cognitivă structurată care să ducă la o decizie cunoştințele şi informațiile care nu au putut să se structureze prin procesul natural de comunicare? În cazul celei de a doua stări rezultate – o imagine cognitivă polarizată – problema este cum să se destructureze imaginile cognitive polarizate, în aşa fel încât să rezulte o imagine omogenă, în condițiile în care comunicarea nu a reuşit acest lucru. Dissensul în faza decizională creează un risc major: *conflictul între decidenți.* Acesta este cu

totul altceva decât confruntarea între soluții alternative în mintea aceluiaşi subiect.

Faza de decizie are de înfruntat deci probleme suplimentare în situația unui subiect colectiv (grup), în raport cu situația unui subiect omogen. Neomogenitatea cognitivă este de natură a accentua dificultățile incertitudinii subiective în faza de decizie.

Structurarea imaginii cognitive la nivel de grup se poate realiza fie prin reducerea incertitudinii obiective, fie prin absorbția artificială a incertitudinii subiective. În condițiile unei imagini cognitive polarizate, dissensuale, adoptarea unei decizii comune prin mijloace strict cognitive devine imposibilă. Paralizarea deciziei este aici rezultatul nu numai al incertitudinii, ci şi al dissensului. Decizia este amânată pentru a se obține mai multe cunoştințe şi, totodată, prin comunicare, a se crea un consens. Comunicarea se poate prelungi disfuncțional de mult, fără a se putea produce un plus de consens.

Modul în care se ia decizia în această situație va fi analizat pe larg în capitolul următor. Deocamdată să presupunem că o decizie a fost luată şi să vedem ce se întâmplă cu dinamica incertitudinii şi consensului în faza postdecizională.

DINAMICA INCERTITUDINII ŞI CONSENSULUI ÎN FAZA POSTDECIZIONALĂ

În faza postdecizională sunt posibile mai multe configurații ale incertitudinii şi ale atitudinii față de decizia adoptată:

a. Configurație omogenă. Toți membrii grupului sunt de acord că soluția adoptată este cea mai bună, asumând un grad similar de incertitudine, care poate fi mai scăzută (certitudine consensuală) sau mai ridicată (incertitudine consensuală). După cum am văzut însă (Propoziția 6.8), consensul influențează în sensul scăderii incertitudinii. Din acest motiv, ne putem aştepta ca, în această situație, incertitudinea subiectivă să fie mai scăzută decât în mod normal.

b. Configurație neomogenă. Structura grupului în ceea ce priveşte atitudinea față de decizia adoptată va fi înalt diferențiată. Se pot identifica 3 subgrupuri: 1) un subgrup care aderă la respectiva soluție şi care manifestă un grad ridicat de certitudine în legătură cu ea; 2) un subgrup de „neutri” care manifestă față de soluția adoptată grade diferite de incertitudine (acceptare cu rezerve, „fără entuziasm” sau neîncredere, îndoială), fără însă a adera la o soluție alternativă; 3) un subgrup de „opozanți” care resping respectiva decizie, considerând că o soluție alternativă ar fi mai bună, manifestând, în consecință, un grad ridicat de certitudine negativă în raport cu soluția adoptată.

Se poate face şi o predicție asupra componenței acestor subgrupuri. Persoanele care susțin decizia sunt probabil în primul rând cei care au propus-

o şi/sau care au contribuit activ la cristalizarea imaginii cognitive care a dus la adoptarea ei. Din grupul „opozanților" fac parte în mod special cei care înainte de comunicare au avut imagini cognitive alternativ structurate şi care în procesul comunicării nu şi-au destructurat aceste imagini, neputând în consecință să adopte pe baze cognitive soluția decisă. Din grupul neutrilor fac parte atât cei care inițial au avut imagini cognitive nestructurate şi care în procesul comunicării nu au fost convinşi, cât şi cei a căror imagine cognitivă inițială a fost destructurată, dar nu s-a putut restructura.

Ținând seama de configurația incertitudinii în faza postdecizională, putem considera că:

PROPOZIȚIA 6.9: *În condiții de grup, în faza postdecizională, incertiudinea reziduală este probabil să fie neomogen distribuită; distribuția omogenă este mai mult un caz excepțional.*

Explicația acestei propoziții stă în diversitatea cognitivă caracteristică condiției de incertitudine şi în limitele reducerii ei prin cunoaştere şi comunicare. Diversitatea atitudinilor față de decizia adoptată, dissensul postdecizional, are deci o importantă sursă cognitivă.

Distribuția neomogenă a incertitudinii reziduale are însă importante consecințe pentru activitatea sistemului.

PROPOZIȚIA 6.10: *Neomogenitatea incertitudinii reziduale generează o diferențiere a atitudinilor față de decizia adoptată.*

Cei care acceptă decizia vor exercita presiuni de a nu se relua procesul decizional, ci de a se implementa decizia luată. Cei care manifestă un grad ridicat de incertitudine vor exercita presiuni de reluare a procesului decizional, accentuând necesitatea unor activități cognitive de reducere a incertitudinii. În fine, cei care manifestă o certitudine negativă, care nu acceptă deci decizia luată, vor presa şi ei spre reluarea procesului decizional, dar în vederea adoptării unei decizii alternative deja formulate şi pe care ei o consideră a fi superioară.

PROPOZIȚIA 6.11: *Neomogenitatea incertitudinii reziduale generează o diferențiere a motivațiilor performanței.*

Conform Propoziției 2.21, certitudinea creşte motivația performanței, incertitudinea (şi cu atât mai mult certitudinea negativă) o scade. De aici decurge faptul că este înalt probabilă o diferențiere semnificativă a motivației performanței în cadrul grupului. Cei care sunt convinşi că decizia luată este bună vor tinde să aibă o motivație a performanței mai ridicată decât cei „neutri" (nesiguri de adecvarea soluției) şi cu atât mai mult față de cei care sunt siguri că o alta este mai bună. Atunci cînd eşti convins că o soluție nu este bună, eforturile de a depăşi dificultățile, de a imagina modalități practice de realizare a ei vor fi normal mai reduse. Să luăm ca exemplu un grup de cercetători ştiințifici. Se alege o temă de cercetare şi o metodologie. Cei care

vor avea incertitudini în privința alegerii vor fi mai puțin motivați: vor îndeplini sarcini determinate, dar vor manifesta puțină inițiativă, creativitate, dorință de depășire a dificultăților, pentru că nu cred în șansele de reuşită. În consecință, ei vor apărea ca „puțin interesați", „comozi", sau chiar „leneşi" şi „indisciplinați"; îşi vor orienta interesele mai mult în alte direcții; vor fi tentați să renunțe la primele dificultăți mai serioase sau să repună în discuție opțiunile inițiale. Cei care de la început nu au fost de acord cu opțiunile făcute vor tinde să exercite presiuni continue de reluare a deciziilor privitoare la temă şi metodologie, văzând în dificultățile ce apar pe parcurs confirmări ale estimării lor negative inițiale, iar nu obstacole de depăşit prin efort şi inventivitate. Prin comportamentul lor, ei vor fi chiar tentați spontan să „saboteze" activitatea, accentuând dificultățile şi nereuşitele. Lipsa de motivație sau chiar sabotarea deciziei reprezintă şi ele mecanisme defensive ale structurărilor alternative. Ele produc o anumită interpretare a feed-backului: dificultățile sunt intrinseci, iar nu extrinseci deciziei, infirmări ale acesteia, iar nu obstacole ce pot interveni în procesul de realizare a oricărei soluții şi care trebuie şi pot să fie depăşite. Şi, de aici, o concluzie mai generală:

PROPOZIȚIA 6.12 : *Diferențierile cognitive sunt sursa unor diferențieri de atitudine socială: diferențieri de motivare, de angajare, de inițiativă, de interpretare a dificultăților, în fine, diferențe de presiune de continuare/reluare a procesului decizional.*

Această propoziție este deosebit de importantă. Ea afirmă existența unei surse strict cognitive a unor importante diferențieri sociale. Este necesar, evident, să accentuăm că sursa cognitivă nu explică decât parțial diferențierile sociale invocate. Pe lângă ea, şi alți factori explicativi, posibil mai puternici trebuie luați în considerare.

PROPOZIȚIA 6.13: *Distribuția neomogenă a incertitudinii reziduale este de natură a genera tensiuni şi conflicte în cadrul grupului.*

Diferențierile de atitudini față de decizia adoptată generează tensiuni şi conflicte. În primul rând tensiuni în legtură cu presiunea de continuare/reluare a activității de decizie. În al doilea rând, în legătură cu diferențele de motivație a performanței. Efortul celor motivați nu va fi susținut de efortul celor mai puțin motivați, motiv pentru care primii vor fi adesea în situația de a prelua o parte din sarcinile nerezolvate de cei mai puțin motivați. În consecință, ei vor fi înclinați să atribuie, cel puțin în parte, nerealizările şi nereuşitele comune, atitudinii celor din urmă. Vor tinde de asemenea să exercite presiuni asupra acestora pentru a le ridica motivația performanței.

Există două modalități de acțiune în vederea creşterii motivației performanței, ținând seama de această sursă a motivației scăzute: *a)* creşterea acceptării soluției prin absorbția incertitudinii reziduale sau transformarea certitudinii negative într-o certitudine pozitivă; *b)* exercitarea unor presiuni sociale, normative care, indiferent de atitudinea față de decizie, să oblige pe

cei mai puțin motivați să realizeze performanțe ridicate (recompense, constrângere, coerciție).

PROPOZIȚIA 6.14: *Utilizarea mijloacelor normative, coercitive este de natură a accentua atât diferențele inițiale de atitudine față de decizie, cât şi tensiunile şi conflictele generate de acestea.*

Exercitarea puterii pentru a motiva performanța generează tensiuni suplimentare între cei care exercită presiuni normative, puterea şi cei asupra cărora acestea sunt exercitate. Grupul tinde să se scindeze nu numai în funcție de atitudinea față de decizia adoptată, ci şi în funcție de relațiile de putere implicate de utilizarea mijloacelor normative. Variate studii tind să sugereze faptul că utilizarea motivatorilor extrinseci (de tip normativ) nu duc de regulă la cristalizarea unei atitudini pozitive față de decizie, ci mai mult la o acceptare exterioară a acesteia, datorită presiunii. Se produce deci o scădere în continuare şi mai accentuată a identificării cu soluția adoptată, cu activitatea respectivă în general. Ca efect secundar, cei responsabili de realizarea deciziilor şi care vor exercita presiunile normative se vor identifica şi mai mult cu soluția normată; certitudinea lor în legatură cu respectiva soluție, şi deci şi acceptarea acesteia, vor creşte. Cei asupra cărora se exercită aceste presiuni vor tinde să se identifice mai puțin cu respectiva soluție, le va creşte incertitudinea în legătură cu ea sau chiar se va cristaliza o certitudine negativă. În consecință, decalajul dintre incertitudinea subiectivă a celor care inițial acceptau soluția şi cei care aveau îndoieli cu privire la ea are tendința să crească în faza postdecizională.

După cum se poate observa, chiar asumând o omogenitate deplină a intereselor, incertitudinea face prin ea însăşi ca procesul decizional să fie problematic, avându-se de înfruntat serioase tensiuni interne. Absorbția incertitudinii reprezintă de aceea o condiție esențială a constituirii socialului.

PROPOZIȚIA 6.15: *Condiția de grup creşte necesitatea şi deci şi probabilitatea recurgerii la mecanisme de absorbție artificială a incertitudinii.*

Condiția de grup accentuează tendințele destabilizatoare în procesul decizional în incertitudine. Limitele absorbției cognitive a incertitudinii vor impune necesitatea şi deci şi probabilitatea recurgerii la mecanisme de absorbție artificială a incertitudinii.

Capitolul 7

STRATEGII DE DECIZIE ÎN CONDIȚII DE GRUP

Alegerea unei strategii de decizie în condiții de grup, pe lângă cerința de a selecta o soluție bună şi de a reduce incertitudinea, trebuie să mai îndeplinească încă o condiție importantă: să genereze un consens cât mai ridicat. Strategiile de decizie analizate în Capitolul 3 – strategia satisfăcătorului şi strategia optimalității tendențiale – capătă în acest context o serie de particularități, îmbracă forme specifice.

PROPOZIȚIA 7.1: *În condiții de grup, strategia satisfăcătorului ia fie forma normelor sociale, fie pe cea a delegării autorității; strategia optimalității tendențiale ia forma deciziei colective.*

Şi în acest caz, fiecare strategie de decizie are o *capacitate* specifică de realizare a consensului şi de absorbție a incertitudinii, o *vulnerabilitate* proprie la incertitudine, cât şi consecințe distincte asupra configurației şi dinamicii acesteia. În continuare vor fi analizate aceste trei mari tehnici de decizie – normele sociale, delegarea autorității şi decizia de grup – şi influența lor asupra organizării şi dinamicii sistemului decident.

NORME SOCIALE

Studiile de psihologie socială (M. Sherif, 1956) au scos în evidență faptul că grupurile sociale tind să genereze spontan norme. Normele reprezintă modele complexe nu numai de comportare, dar şi de percepere a realității, de problematizare a ei, de formulare a posibilităților de acțiune şi de evaluare a acestora. În studiile standard de sociologie, norma este considerată ca o modalitate de a impune indivizilor o exigență care nu este a lor, ci a grupului sau a colectivității. Şi, desigur, foarte adesea acesta este cazul. Aici se va argumenta însă că norma mai îndeplineşte încă o funcție importantă. Atunci când un grup este pus în situația de a acționa ca grup, dissensul poate să-l paralizeze. Generarea mai mult sau mai puțin spontană a unor norme de comportare este de natură a crea o bază pentru acțiunea colectivă. În Capitolul 3 s-a văzut că norma simplifică decizia individuală, oferindu-i un cadru mult mai cert. Aici norma se dovedeşte a avea încă o funcție: aceea de a asigura consensul. Respectând normele, fiecare va fi convins că acțiunea sa se va armoniza cu acțiunile celorlalți. Pentru a realiza o asemenea funcție, norma acționează nu numai la nivelul comportamentului propriu-zis, ci şi la cel al

imaginii cognitive. În condiții de incertitudine există o tendință spontană a grupurilor umane de a genera o imagine cognitivă comună ca bază a consensului. În condiții de certitudine, decizia de grup se conformează desigur rigorilor de tip analitic. Rațiunile cognitive devin singura normă.

În condiții de incertitudine, norma socială poate fi interpretată a fi una dintre soluțiile alternative care nu trebuie neapărat să fie cea mai bună. Cel mai adesea, ea este prima soluție satisfăcătoare pe care mecanismele de grup au reuşit să o cristalizeze.

PROPOZIȚIA 7.2: *Normele sociale substituie procesul cognitiv de decizie prin procesul mai simplu de aplicare a soluției normate, asigurând astfel consensul.*

Normele se fixează adesea ca *tradiție* a grupului, colectivității. Ele devin substanța identității respectivului grup, apărându-1 de dezintegrare. A accepta normele consfințite de tradiție înseamnă a accepta grupul şi a te identifica cu el. Tradiția, norma în general, asigură nu numai coerența cognitivă, dar, pe această bază, şi coerența acțională. Tradiția trebuie înțeleasă ca o formă a normei sociale: identificarea unei colectivități, într-un proces istoric suficient de îndelungat, cu un complex de norme de gândire, simțire şi acțiune. Cultura, aşa cum o înțelege antropologia culturală, reprezintă tocmai asemenea largi complexe normative susținute de o îndelungată tradiție şi care conferă unei colectivități un mod specific de viață.

Din punctul de vedere al analizei noastre, tradiția prezintă următoarele caracteristici: *a)* Există o soluție care s-a dovedit pe baza experienței a fi bună. *b)* Soluția respectivă este întărită printr-o presiune normativă; ea se identifică cu însăşi imaginea respectivei colectivități. *c)* Un ridicat consens cu privire la respectiva soluție este aşteptat. *d)* O atitudine negativă față de explorarea şi experimentarea alternativelor. Alternativele nu sunt simple soluții care ar putea fi mai bune sau mai proaste, ci amenințări la consensul care fundează însăşi ființa colectivității, moduri de acțiune periculoase, străine.

Să analizăm mai îndeaproape avantajele şi dezavantajele normei ca tehnică de decizie. Existența unor tipuri de soluții pentru largi clase de probleme, a căror aplicare este obligatorie, simplifică în mod substanțial decizia. În plus, existența normelor asigură consensul şi coerența activității sociale nu numai împotriva tendințelor divergente datorate intereselor diferite, dar şi împotriva diferențierilor cognitive. Normele sociale creează o omogenitate a imaginilor cognitive, susținută de forțe sociale extracognitive. Alternativele sunt excluse într-o manieră normativă, dar nu cognitivă. Se realizează deci o decizie comună negativă: alternativele nu trebuie considerate; soluția impusă de normă este singura adecvată. Decizia este înlocuită cu conformarea la normă. Disputele în jurul justificării deciziei devin nerelevante. Atenția se concentrează asupra fazei de execuție. Incertitudinea este marginalizată. Informațiile sunt puternic filtrate normativ: sunt reținute doar cele care susțin norma, în timp ce cele care ar pune-o sub semnul

întrebării sunt considerate ca deviante şi excluse normativ. Orice sistem normativ reprezintă un filtru extrem de selectiv al informațiilor. Utilizarea normelor va fi asociată, în consecință, cu un nivel scăzut de incertitudine.

Din aceste caracteristici decurge însă şi vulnerabilitatea normei sociale la incertitudine. Ea nu conține mijloace cognitive de reducere a incertitudinii, ci doar mjloace normative, de impunere mai mult sau mai puțin coercitivă. Punctul cel mai vulnerabil al normării sociale ca tehnică de adoptare a deciziilor îl reprezintă deci tocmai procesele cognitive care tind să distrugă plus-valoarea de origine socială plasată asupra soluției normate. Mentalitatea normativă este structural diferită de mentalitatea cognitivă. Procesele cognitive tind de aceea să aibă structural un efect destabilizator asupra normativității, pentru că ele impun considerarea pozitivă, iar nu principial negativă a informațiilor critice față de soluția normată, considerarea pozitivă a alternativelor şi o atitudine deschisă spre schimbare. R. K. Merton (1957) sesiza caracteristica structurală a normativității de a nu putea distinge între comportamentul deviant şi cel inovativ; ea exclude ca anormal, deviant orice comportament care contravine normei. Mai ales când ia forma tradiției, norma are o tendință puternic conservatoare, refuzând riscul explorării alternativelor şi al experimentării lor, dar nu în calitate pur şi simplu de risc, ci de anormalitate, de amenințare la coeziunea colectivității. În cazul normelor sociale, mecanismele de absorbție artificială a incertitudinii rezidă în instalarea unor stereotipuri colective de gândire centrate pe soluția selectată de normă, susținute de o imagine cognitivă adecvată, complementar cu instaurarea unor puternice stereotipuri negative asupra surselor de incertitudine generatoare de îndoială şi de alternative. Două asemenea surse de incertitudine sunt de înfruntat: *out-grupurile* – alte grupuri, colectivități care au adoptat şi practică soluții alternative – şi *membrii marginali, non-conformişti* din propriul grup. Aceste surse de incertitudine sunt tratate mai mult cu mijloace de tip normativ decât cognitiv.

DELEGAREA AUTORITĂȚII

Aplicarea normelor este o tehnică decizională care poate funcționa în situații suficient de stabile şi asemănătoare. Atunci însă când decizia trebuie luată pe baza analizei condițiilor concrete şi în mod înalt adaptate la aceste condiții, aplicarea unor norme generale poate duce la decizii inadecvate. În această situație, delegarea autorității unei persoane unui organism, unei instituții reprezintă o tehnică de decizie mult mai eficace. Specific delegării autorității este diferențierea netă între conducere şi grup, între funcțiile de conducere şi cele de execuție, fapt care are, după cum se va vedea, consecințe deosebit de importante asupra dinamicii incertitudinii şi a consensului.

PROPOZIȚIA 7.3: *Delegarea autorității reprezintă substituirea deciziei luate de grup sau colectivitate cu o decizie luată de o persoană sau de un organism specializat.*

Definirea delegării autorității ca o variantă a strategiei satisfăcătorului nu este uşor acceptabilă, ea contravenind ideologiei comune a autorității. Este necesar de aceea să argumentăm mai pe larg această afirmație. Dacă luăm în considerare mulțimea soluțiilor pe care diferiții membri ai grupului le preferă, soluția preferată de către unul dintre aceştia, căruia i s-a delegat autoritatea, este cel puțin o soluție aleasă întâmplător din această mulțime, fiind deci de tăria strategiei satisfăcătorului. Dacă persoana căreia i s-a delegat autoritatea a fost selectată după criterii suficient de bune, soluția aleasă de aceasta ar putea fi chiar mai bună decât o soluție aleasă întâmplător din mulțimea alternativelor formulabile. Ceea ce face din delegarea autorității o variantă a strategiei satisfăcătorului este tendința ei structural defensivă, care va fi analizată însă mai târziu.

Situația de grup, s-a văzut, agravează dificultățile deciziei în incertitudine: pe de o parte, incertitudinea tinde să fie amplificată datorită diversității destructurante a opiniilor de grup, iar pe de altă parte, ea are de înfruntat dissensul, cu toate consecințele acestuia. Substituirea deciziei colective cu cea individuală facilitează însă structurarea imaginii cognitive şi luarea unei decizii. Tehnica mai prezintă încă câteva avantaje distincte. Ea evită cumularea la nivel de grup a cunoştințelor şi prin aceasta, şi riscul creşterii incertitudinii prin comunicare. Este de asemenea evitată dificultatea deciziei colective şi a creării consensului în faza decizională. Rămâne, evident, problema consensului în faza postdecizională. În plus, delegarea autorității creează posibilitatea unei absorbții artificiale mai eficace a incertitudinii, cât şi a utilizării unor tehnici non-analitice, intuitive de decizie.

PROPOZIȚIA 7.4: *Tehnicile non-analitice, intuitive de decizie specifice strategiei satisfăcătorului, cât şi absorbția artificială a incertitudinii sunt mai uşor de utilizat la nivel individual, decât la nivel de grup.*

Justificarea delegării autorității reprezintă un aspect esențial al eficacității acestei tehnici. După cum am văzut în capitolele anterioare, există mai multe baze de legitimare a delegării autorității: tradiția, charisma şi autoritatea rațional-legală. Asupra primelor două ne-am oprit mai pe larg înainte. Aici vom analiza ultima dintre ele. În societatea actuală nu se mai poate recurge de regulă la justificări de tip charismatic, ci mai mult la justificări rațional-legale. Autoritatea este în acest caz fundată pe două tipuri de criterii care, deşi nu pot asigura certitudinea unei decizii corecte, oferă şanse ridicate de corectitudine şi facilitează totodată consensul: *competența* şi *autoritatea social-organizațională.* Să le analizăm pe rând.

a) Competența decidentului se presupune a fi în principiu superioară competenței celorlalți membri ai grupului.

Dacă luăm în considerare tipurile de distribuție a cunoştințelor în grup, delegarea autorității poate lua următoarele forme: 1) Toți membrii grupului dețin aceleaşi cunoştințe, oricare membru al grupului se presupune că poate lua o decizie la fel de bună ca oricare altul. Este situația, de exemplu, a unui grup de ingineri care rezolvă probleme de rutină: diferitele probleme pot fi distribuite în grup, fiecare membru al grupului concentrându-se asupra uneia dintre ele. 2) Dacă un membru al grupului deține cunoştințe cel puțin egale, dacă nu mai multe şi mai bune decât toți ceilalți la un loc, este clar că delegarea autorității acestuia va produce deciziile cele mai bune. Este cazul grupului care conține un specialist într-un domeniu anumit. 3) Situația cea mai frecventă este aceea în care un membru al grupului, deşi nu deține cunoştințe superioare tuturor celorlați în mod cumulat, deține totuşi cunoştințe superioare fiecărui alt membru al grupului luat în parte. În acest caz, delegarea autorității pierde o serie de cunoştințe existente în grup, dar evită dificultățile cumulării cunoştințelor la nivel de grup şi luării unei decizii colective. O variantă a acestei tehnici o reprezintă delegarea autorității persoanei cu cele mai multe cunoştințe care încearcă să absoarbă în procesul său decizional cât mai multe cunoştințe de la ceilalți membri ai grupului. Este ceea ce în mod frecvent este desemnat prin termenul de stil de conducere *democrat-consultativ* – şeful ia decizii, dar pe baza consultării sistematice a grupului. Problema cumulării cunoştințelor rămâne deschisă. Se lasă însă libertatea deplină persoanei căreia i s-a delegat autoritatea să selecteze, după propriile sale criterii, cunoştințele şi informațiile relevante care se pot încadra în propria sa imagine cognitivă. Competența, în toate aceste variante, este crucială.

Există însă un punct critic fundamental al acestei tehnici: selecția persoanei căreia i se deleagă autoritatea. Criteriile de selecție sunt prin ele însele înalt problematice, incerte şi deci posibil a deveni obiect a1 dissensului. De regulă sunt utilizate criterii care asigură o probabilitate mai ridicată de a selecta persoana cu capacitățile decizionale cele mai bune: vârstă, experiență, reuşitele anterioare, nivelul formal de pregătire profesională. Sunt adesea luate în considerare şi criterii care, pe lângă cunoştințe, asigură şi o capacitate ridicată de a realiza consensul: persoane charismatice, competente în relațiile interpersonale, în procese de negociere şi convingere. Există însă foarte multe dificultăți în aplicarea unor asemenea criterii. Competența variază în timp. Schimbarea delegării autorității pune însă probleme dificile legate de momentul în care ea devine necesară, cât şi din punct de vedere social. Unele dintre acestea vor fi analizate în Capitolul 9. În fine, competența este diferențiată pe tipuri de probleme. În consecință, o delegare adecvată ar trebui să fie făcută nu în general, ci pe tipuri de probleme. Asemenea delegări multiple (o persoană are autoritatea de a soluționa un anumit tip de probleme, o alta, un alt tip) apare în cadrul grupurilor care stimulează expertiza şi specializarea membrilor săi, dar şi acest sistem pune probleme dificile atunci când este necesar să se armonizeze punctele de vedere parțiale în cadrul unui proces decizional unit.

Dificultatea majoră a acestei proceduri constă în faptul că ea nu elimină incertitudinea reziduală la nivel de grup în faza postdecizională şi, în consecință, nu asigură un consens deplin. Imaginile cognitive, nefiind supuse unui proces de omogenizare prin comunicare, vor tinde să rămână diferențiate şi să genereze un dissens potențial în legătură cu decizia adoptată. Tehnica delegării autorității prezintă din acest motiv o ridicată vulnerabilitate la incertitudine, în mod special la incertitudinea de la nivel de grup şi, deci, o ridicată vulnerabilitate la dissens. Incertitudinea pune mereu sub semnul întrebării atât deciziile luate cât şi delegarea ca atare a autorității. Din acest motiv vom găsi curent cultivată o iluzie asupra delegării autorității, cu funcția de absorbție artificială a incertitudinii: imperativul ca, în organizații, autoritatea deciziilor luate de nivelurile ierarhice autorizate să se fundeze pe acceptarea rațională a acestora. Se presupune şi se cere în mod curent ca deciziile să fie astfel luate încât subordonații să le accepte cu convingerea că ele sunt efectiv cele mai bune. O asemenea exigență ar fi complet justificată dacă s-ar presupune că în condiții de incertitudine, care caracterizează situațiile complexe din organizații, se poate ajunge neproblematic la soluțiile cele mai bune, că se poate realiza un consens pe baze strict cognitive. Or, aşa cum s-a argumentat în această lucrare, incertitudinea generează mai degrabă dissens decât consens. Iluzia raționalității absolute a comportamentului decizional în organizații se fundează însă pe confuzia dintre satisfăcător şi optim. A cere unui for ierarhic să ia deciziile cele mai bune posibil ar fi mult peste posibilitățile sale umane.

b) Autoritatea social-organizațională. Dincolo de competență, se recurge adesea la un artificiu: regula de delegare a autorității asigură consensul, fără a asigura neapărat decizia cea mai bună, indiscutabilă. Pentru a elimina dificultățile deciziei colective, tensiunile şi conflictele provenite din polarizarea cognitivă, pentru a asigura coerența şi unitatea grupului, autoritatea poate fi delegată convențional unei persoane, organism, în conformitate cu o procedura general acceptată: vot, desemnare de către forurile superioare, merite etc. Un asemenea procedeu face ca decizia să fie acceptabilă nu pe baze strict cognitive, ci pe baze sociale convenționale. Neacceptarea convenției poate avea rezultate mult mai negative decât luarea unei decizii care nu este neapărat cea mai bună: anarhie, conflict, lipsă de coerență a acțiunii („fiecare face ce i se pare lui că este mai bine”), blocarea deciziei. Argumentul esențial este aici necesitatea realizării consensului şi coerenței acțiunii iar mijlocul este disciplina, eventual coerciția, iar nu neapărat convingerea. După cum se poate observa, o asemenea convenție nu generează neapărat certitudine, ci doar consens: deciziile sunt acceptate şi realizate „fără discuții”. Armata oferă situația cea mai clară a unei asemenea proceduri. Comandantul se presupune a fi mai competent decât subordonații săi, deşi nu infailibil. El poate greşi. Şi totuşi „ordinul se execută, nu se discută” este regula fundamentală care exprimă cu claritate considerarea ca prioritară a consensului, disciplinei, ordinii în raport cu calitatea deciziilor. Ordinul nu se discută nu pentru că în

sine ar fi mai presus de orice îndoială, ci pentru că discutarea lui ar împiedica execuția rapidă şi unitară.

O concluzie se impune. Delegarea autorității nu poate realiza un consens pe baze strict cognitive, procesul decizional riscând, în consecință, să fie instabil.

PROPOZIȚIA 7.5: *Delegarea autorității are o capacitate limitată de a absorbi incertitudinea şi de a crea consens, motiv pentru care este foarte probabil ca ea să recurgă la mecanisme de absorbție artificială a incertitudinii şi la metode de tip coercitiv.*

Să urmărim în continuare dinamica incertitudinii în comportamentul sistemului în procesul deciziei, atât la nivelul decidentului căruia i s-a delegat autoritatea, cât şi la nivelul grupului care a delegat autoritatea.

Decidentul. Comportamentul său este regizat de o cerință fundamentală: el trebuie atât să ia decizii în condiții de incertitudine persistentă, cât şi să facă acceptate aceste decizii de către grup, creând astfel un consens cât mai larg în jurul lor şi prezervând totodată prin aceasta delegarea autorității. Din această cerință se poate deriva o consecință în ceea ce priveşte tehnica de luare a deciziilor. Un proces decizional complet, de tipul optimalității tendențiale, este de natură a agrava incertitudinea decidentului şi totodată dificultățile acestuia de a face decizia sa acceptată de către grup.

PROPOZIȚIA 7.6: *Delegarea autorității dezvoltă o presiune spre regresul de la strategia optimalității tendențiale la strategia satisfăcătorului, bazată pe modele predominant non-analitice, intuitive de decizie şi pe utilizarea mecanismelor de absorbție artificială a incertitudinii.*

Această tendință este explicabilă prin vulnerabilitatea ridicată la incertitudine a delegării autorității. Responsabilitatea luării deciziei în condiții de incertitudine persistentă şi necesitatea prezervării delegării autorității fac ca, pe de o parte, incertitudinea să fie resimțită mai puternic de către decident, accentuându-se astfel nevoia reducerii ei, iar, pe de altă parte, să se constituie o necesitate acută de apărare împotriva potențialelor critici ale grupului. Din aceste motive, decidentul va găsi dificil să asume el însuşi incertitudinea, căutând să o elimine prin recursul la un mecanism simplificat decizional, asociat cu un nivel mai redus de incertitudine, sporind încrederea în sine, recurgând la reducerea artificială a propriei sale incertitudini.

Putem deci conclude că:

PROPOZIȚIA 7.7: *În cazul decidentului căruia i s-a delegat autoritatea, necesitatea absorbției rapide a incertitudinii, inclusiv prin mijloace artificiale, este mai presantă decât în cazul decidentului individual.*

În poziția sa, incertitudinea deciziei este dificil de suportat. Mai multe argumente pot fi aduse.

În primul rând, necesitatea protecției propriului proces decizional. Acesta este supus unor puternice perturbări provenite atât din incertitudinea proprie, cât şi din incertitudinea grupului. Relația cu grupul este de natură a-i creşte incertitudinea, perturbând procesul de structurare a imaginii sale cognitive.

În al doilea rând, pentru a face acceptată decizia sa, decidentul trebuie să prezinte grupului imaginea unui proces decizional cert. Incertitudinea decidentului în faza decizională este de natură a induce grupului o incertitudine atât asupra procesului decizional însuşi, cât şi asupra capacităților decizionale ale decidentului, care va fi dificil de absorbit ulterior. Investirea cu plus-valoare a capacităților decidentului reprezintă în acest context o ideologie necesară atât față de sine (crearea siguranței de sine în condiții de puternic stres provenit din incertitudinea alegerii), cât şi în raport cu grupul care ar putea paraliza decizia, retrăgând delegarea autorității sau pur şi simplu neacceptând-o. Indecizia decidentului sugerează lipsă de competență, invită la discuții, ridică substanțial nivelul incertitudinii la nivelul grupului, generând în mintea celorlalți membri ai grupului alternative sau ducând la retragerea delegării autorității. Din acest motiv, comportamentul decidentului față de grup nu trebuie să conțină pe cât cu putință indici de incertitudine şi indecizie.

În al treilea rând, pentru a crea consensul şi adeziunea la decizie, pentru a motiva participarea grupului la realizarea acesteia şi obținerea de performanțe ridicate, procesele cognitive ale decidentului se vor reorienta în faza postdecizională în mod structural. Dacă în faza predecizională ele erau orientate spre găsirea unei soluții cât mai bune, acum ele se vor orienta cu precădere spre convingerea grupului că decizia adoptată este cea mai bună. Funcția lor va fi propagativ-ideologică, de scădere a incertitudinii reziduale la nivelul grupului. Această funcție se realizează printr-o activitate specială de comunicare, de tipul propagandei, orientată spre a face acceptată decizia. Pentru a realiza această funcție, imaginea cognitivă a decidentului va tinde să devină mai structurată în jurul deciziei luate.

PROPOZIȚIA 7.8: *În situația delegării autorității, imaginea cognitivă din faza postdecizională va fi mai accentuat structurată în raport cu imaginea cognitivă din faza decizională, având de îndeplinit şi funcția justficativ-explicativă.*

Această tendință este întărită şi de un efect invers al comunicării justificativ-explicative. O serie de studii (P. Secord şi C. Backman, 1964) par să indice faptul că efortul de a face acceptabilă decizia pentru grup, de a găsi argumente în favoarea acesteia are şi un efect invers asupra decidentului: creşte gradul structurării imaginii sale cognitive şi scade incertitudinea reziduală şi de la nivelul său. Cu alte cuvinte, încercând să convingă pe alții, el se convinge în primul rând pe el însuşi. Desigur, acționează şi forțe contrare.

PROPOZIȚIA 7.9: *Gradul de incertitudine a decidentului în faza postdecizională este supus unor presiuni contradictorii: pe de o parte, o tendință de creştere a certitudinii, datorită identificării defensive cu propria decizie, pe de altă parte, menținerea unui grad ridicat de incertitudine reziduală datorită experimentării active a incertitudinii în fazele predecizionale şi a responsabilității din faza post-decizională de a schimba eventual decizia.*

Datorită vulnerabilității ridicate la incertitudine, delegarea autorității va tinde să prefere mecanisme de decizie non-analitice, predominant intuitive, care prin însăşi natura lor sunt asociate cu un nivel sensibil mai scăzut de incertitudine. Această caracteristică face totodată ca decidentul să tindă, dacă alți factori amortizatori nu acționează suficient de puternic, spre un sistem cognitiv de tip închis.

Tot din vulnerabilitatea ridicată la incertitudine mai decurge încă o caracteristică: tendința de a recurge la charismă, în diferite forme, facilitată de tehnicile non-analitice, intuitive de decizie. Complexul charismei pare a fi un element esențial al delegării autorității.

În condițiile utilizării mecanismelor intuitive de decizie, decidentul este lipsit de justificări cognitive în fața grupului. El are nevoie de aceea de justificări extracognitive. Charisma reprezintă un mecanism eficient de reducere a incertitudinii, atât a celei proprii decidentului cât şi a grupului. Se poate considera charisma ca fiind cuprinsă în embrion în orice proces de delegare a autorității. Încrederea specială în sine, ca o condiție necesară a delegării autorității, apare cu claritate în cele mai diferite forme şi contexte. Este cazul, de exemplu, al celebrului *daimon* al lui Socrate. Filosofului elen îi plăcea să afirme că el are un „daimon" care îi spune ce este bine şi ce este rău. Hegel remarca aici punctul de ruptură cu tradiția ca îndrumar al acțiunii şi punerea în locul acesteia a propriei conştiințe. În acel moment însă, acceptarea unei decizii pe baze strict raționale, cognitive era mai puțin posibilă. Daimonul nu era o simplă metaforă a rațiunii individuale suverane, ci mai mult o ideologie a cărei funcție era de a oferi rațiunii individuale un plus de valoare. R. House (1976) extrage din literatura dedicată problemei următoarele caracteristici generale ale oricărui lider charismatic: nivel extrem de ridicat de încredere în sine, dominanță în raport cu grupul, puternică convingere în adevărul moral al propriilor opțiuni. R. Boudon şi F. Bourricaud (1982) suplimentează analiza cu alte aspecte. În primul rând atitudinea liderului charismatic față de mesajul/decizie: el nu se raportează la acesta cum se raportează liderul democratic, care caută să obțină o opinie favorabilă, să convingă, asumând într-o oarecare măsură incertitudinea, ci el prezintă mesajul său ca având o legitimare absolută, venită dintr-o instanță superioară grupului sau chiar lui însuşi; este ceva absolut care nu poate fi negociat, modificat, ci se impune printr-o forță superioară. Poate că cel mai clar a exprimat această atitudine față de propria intuiție ca ceva dat, mai presus de

orice discuție, Luther în celebra sa exclamație în fața judecătorilor ecleziaşti: „Eu nu pot gândi, face altfel” (Ich kann nicht anders). Liderul charismatic, remarcă autorii citați mai sus, se percepe într-o oarecare măsură ca fiind *autocefal.* El este mai presus de toți ceilalți, iar ceea ce intuiția sa îi spune ia ca adevăr absolut, mai presus de orice îndoială. Ceea ce autentifică mesajul profetului în orice religie este conformitatea sa intuitivă, dincolo de rațiunea cotidiană, cu Legea, Adevărul, Voința divină. Accentul cade pe acceptarea necritică şi necondiționată, pe *credință,* în contrast cu analiza rațională, fundată pe argumente. Este cazul atitudinii promovate de Biblie. Imperativul central al creştinismului este „Să nu te îndoieşti!”. Toma necredinciosul este simbolul tocmai al celui care se îndoieşte şi, din acest motiv, taxat ca unul dintre cele mai negative personaje printre „urmaşi”. De altfel, Cristos simte mereu nevoia să asigure verbal pe urmaşii săi de adevărul mesajului pe care îl transmite, fără a folosi însă nici o probă de tip cognitiv. De regulă, mesajul său începe cu formula „Şi adevăr grăiesc vouă...”

Charisma funcționează şi într-o altă variantă: apelul la o sursă charismatică externă: comunicarea cu forțele supranaturale, interpretarea semnelor etc. Procesul de decizie de tip charismatic este mai complex decât se presupune de regulă. Teoria voltairiană a şarlataniei nu poate fi luată în considerare ca o explicație globală, deşi în unele cazuri ea poate fi îndreptățită. Dar nu se poate accepta necritic nici ideologia charismei: semnele exterioare sunt sursa exclusivă a deciziei. Decizia charismatică pare a fi un proces complex în mare parte inconştient, în care decidentul participă activ la realizarea deciziei presupuse a fi fost dată din afară. Procesul ar putea fi considerat a fi mai mult o proiecție în exterior a propriilor procese decizionale, lăsând în ultimă instanță eventual întâmplarea să hotărască acolo unde decidentul însuşi a ajuns în impas, adică unde el nu mai poate discrimina. O asemenea interpretare este susținută de analiza modalității însăşi în care relația decidentului cu sursa charismatică exterioară are loc. Astfel, doar în mod excepțional găsim o relație directă între întreaga colectivitate şi sursa charismatică. De regulă, această relație este *ambiguă* şi *mediată* de decident. Dacă indicii charismatici ar fi clari şi neinterpretabili, ei ar putea fi complet disfuncționali, generând adesea decizii dezastruoase, împiedicând interpretarea lor flexibilă în funcție de condiții. Ei vor fi invocați doar în momentele în care este nevoie a se discrimina între alternative incerte. În fapt, niciodată decidenții nu au delegat complet şi necondiționat decizia unor surse exterioare, ci şi-au menținut dreptul de a determina *când* să recurgă sau nu la o asemenea consultare şi chiar cum să o interpreteze. Avem aici mai degrabă un cuplu „decident/sursă charismatică”. Deşi interpretarea indicilor charismatici este incertă, pentru grup ea trebuie prezentată ca fiind certă în mod absolut. Există de asemenea tendința ca utilizarea unei surse charismatice externe să fie asociată cu delegarea autorității unei singure persoane de a mijloci relația. Aceasta se întâmplă datorită faptului că interpretarea de către grup a indicilor charismatici (prin natura lor ambigui) ar duce la creşterea incertitudinii şi a dissensului.

Există şi aici o delegare a autorității contactului cu sursa charismatică. Confidențialitatea relației cu sursa charismatică protejează această interpretare unică. Găsim adesea o regulă explicită care cere ca această relație să nu fie realizată în văzul mulțimii. Este o relație personală şi oarecum secretă. Moise merge singur pe munte pentru a primi instrucțiunile Domnului. Dumnezeu preferă să vorbească „între patru ochi" cu aleşii săi (sfinți, prooroci, profeți). El nu se adresează aproape niciodată mulțimii. Preferă modalități prin natura lor confidențiale: prin vis, viziuni personale, revelații. Adesea semnele sunt interpretate de un specialist: astrolog, preot. Şi acesta, la rândul său, oferă de regulă decidentului un mesaj suficient de ambiguu încât să-i permită proiecția semnificației care îi este convenabilă.

Din teoria noastră se pot deriva o serie de condiții funcționale pe care sursa charismatică trebuie să le îndeplinească: 1) Nu are în general inițiativa contactului. Doar decidentul o are. Acesta defineşte problema, eventual defineşte şi alternativele, alege momentul în care sursa charismatică să fie consultată. Cu alte cuvinte, decidentul stabileşte cadrul în care sursa charismatică se poate pronunța. 2) Ambiguitatea semnului charismatic. Chiar şi mijlocitorul, când există, oferă o interpretare relativ ambiguă, care, la rândul ei, poate fi interpretată. În antichitatea greacă era faimoasă ambiguitatea cu care oracolul din Delphi se pronunța. 3) Nu se pronunță asupra interpretărilor şi concluziilor pe care decidentul le trage, dacă interpretarea dată de decident este sau nu corectă. 4) Discreția. De cele mai multe ori, indiciul oferit de sursa charismatică nu este comunicat direct grupului, în stare neinterpretată, ci doar interpretat. În faza predecizională, când nu s-a cristalizat o opțiune clară şi, deci, decidentul nu a ales încă o semnificație pe care să o atribuie semnului charismatic, rareori semnul este comunicat. Dacă grupul ar avea acces direct la semnele charismatice, aceasta ar crea în mod natural o diversitate de interpretări, incertitudine, dissens. În faza postdecizională, comunicarea semnului va fi făcută relativ distorsionat, în aşa fel încât să concorde cu interpretarea dată. Şi, de aici, o altă consecință importantă.

PROPOZIȚIA 7.10: *Inevitabil, în condițiile delegării autorității, capacitățile cognitive ale grupului sunt subestimate, complementar cu supraevaluarea capacităților decidentului.*

Delegarea autorității, datorită particularităților pe care le-am luat în considerare până acum, va avea o orientare specificată şi în ceea ce priveşte *comunicarea* atât a decidentului cu grupul, cât şi în cadrul grupului. Comunicarea poate avea o serie de consecințe negative asupra deciziei în situația delegării autorității: a) Influențează destructurant asupra decidentului, împiedicând structurarea cognitivă a acestuia atât prin diversitatea informațiilor comunicate, cât şi prin faptul că acestea nu sunt formulate în termenii structurii sale cognitive. b) Poate genera o atitudine activă a grupului sau a unor membri ai săi în procesul de decizie, fapt care ar putea duce la anularea delegării autorității sau cel puțin ar face decizia mai puțin acceptată,

mai controversată. Din aceste motive, decidentul trebuie să controleze cu stricteţe comunicaţiile din interiorul grupului. c) Comunicaţiile ar duce la formularea de alternative la nivelul grupului, fapt care ar face decizia luată mai dificil de acceptat.

PROPOZIŢIA 7.11: *Decidentul căruia i s-a delegat autoritatea tinde să instituie un control sever asupra comunicaţiilor cu grupul: în faza predecizională comunicaţiile vor fi minimizate; în faza postdecizională, se va desfăşura o intensă comunicare, înalt structurată, suportivă pentru decizia luată, de la decident la grup.*

Pregătirea deciziilor va fi realizată deci într-o stare oarecum de „secret". Grupul va fi ţinut într-o stare de *incertitudine pasivă.* Iniţiativa comunicării aparţine în exclusivitate decidentului. Decidentul poate solicita unele informaţii, dar în mod special în primele faze ale pregătirii deciziei, când ele pot fi utile şi mai puţin când imaginea cognitivă s-a structurat. Un control sever este exercitat asupra comunicării alternativelor. În anumite condiţii, în fazele iniţiale, decidentul poate solicita sugestii de alternative. După ce însă el s-a orientat spre o soluţie, comunicarea de alternative devine perturbatoare. În plus, face dificilă realizarea ulterioară a consensului în jurul deciziei luate. În mod special, informaţiile negative în raport cu soluţia spre care decidentul este înclinat sunt cu severitate excluse, ele crescând incertitudinea sa şi creând bazele viitorului dissens. Se poate observa deci că procesul de comunicare capătă în aceste condiţii un pronunţat caracter defensiv.

În faza postdecizională comunicarea este stimulată, dar numai unidirecţional, de la decident la grup, pentru a face decizia acceptată, iar nu pentru a o evalua. Apare aici o incompatibilitate între strategia satisfăcătorului şi comunicare. După cum s-a văzut, această strategie se fundează pe epistemologia problemei cu soluţie unică, ca o ideologie suportivă. În condiţii de grup această epistemologie este de natură a agrava secundar dissensul, împingându-1 spre conflict. Dacă vor exista mai multe alternative cristalizate în procesul comunicarii, fiecare va fi îndreptăţit să creadă că el are dreptate în mod absolut, iar ceilalţi se înşală.

Înainte de a trece mai departe, este nevoie de a formula o ultimă caracteristică a delegării autorităţii. Este ceea ce am numi *principiul continuităţii delegării autorităţii.*

PROPOZIŢIA 7.12: *Cui i se deleagă autoritatea de a lua decizia, i se va delega autoritatea şi de a organiza şi conduce activitatea în faza postdecizională.*

Sau, dacă privim lucrurile din punctul de vedere al decidentului: cine controlează faza de decizie va tinde să-şi asume controlul şi în faza postdecizională. Raţiunea acestei ipoteze este următoarea: datorită incertitudinii reziduale, la ea adăugându-se şi incertitudinea generată de noile

informații derivate din activitatea de execuție, va exista mereu o presiune de reconsiderare a deciziei. Dacă faza de execuție va fi condusă de altă persoană decât cea care a luat decizia, având probabil o imagine cognitivă relativ diferită de cea care a stat la baza deciziei (ipoteza incertitudine/diversitate cognitivă), va fi cu atât mai tentat să preseze spre reluarea procesului decizional, fapt disfuncțional în condiții de incertitudine. Şi chiar dacă procesul decizional nu va fi reluat, motivația celui care conduce această activitate (ipoteza incertitudine/motivație) va fi relativ mai scăzută dacă decizia nu-i aparține, având un grad mai ridicat de incertitudine față de aceasta.

Grupul. În condițiile delegării autorității, grupul trebuie să aibă o anumită atitudine specificată pentru a permite funcționarea procesului decizional.

PROPOZIȚIA 7.13: *În faza predecizională, grupul trebuie să fie caracterizat printr-un nivel ridicat de incertitudine pasivă.*

Înaintea luării deciziei, grupul nu trebuie să se angajeze într-un proces de structurare a imaginii sale cognitive. Aceasta ar duce la polarizare cognitivă şi la dissens. De aceea, el trebuie să aştepte ca la nivelul decidentului să se producă structurarea cognitivă. Incertitudinea sa trebuie să fie deci ridicată (pentru a nu tinde spre structurare sau a putea ulterior primi orice structurare) şi pasivă, de aşteptare: „nu este competența mea", „nu este treaba mea". Imaginea sa cognitivă trebuie să fie deci *fragmentară:* să se abțină de la structurare, să nu tindă prin ea însăşi spre o decizie. Totodată, ea trebuie să reprezinte un fond pregătit pentru a primi decizia luată, iar nu de a o produce. Imaginea cognitivă a grupului nu trebuie să conțină formulări independente nici ale problemei de soluționat ca atare şi cu atât mai puțin ale soluțiilor. Problema însăşi este o parte a soluției (C. Zamfir, 1977). Formularea problemei nu are loc înainte şi independent de soluția adoptată, ea implicând prin însăşi formularea sa un anumit tip de soluție. Din acest motiv, după adoptarea unei decizii, însăşi formularea problemei va suferi modificări în aşa fel, încât să sporească justificarea soluției alese. La nivel de grup, deci în faza predecizională, problema însăşi trebuie să apară ca ambiguă pentru a putea primi ulterior o formulare clară. Ea trebuie să existe mai mult sub forma unui sentiment de îngrijorare, insatisfacție, nemulțumire, a ideii vagi că „ceva trebuie făcut", a perceperii unei amenințări relativ nedefinite. Chiar când membrii grupului au o opinie, aceasta trebuie privită mai mult ca provizorie, revizuibilă în lumina deciziei care va fi luată de către decident. Cunoştințele şi informațiile de care grupul dispune trebuie considerate cu toată prudența, cu relativism, ele putând fi reinterpretate, revizuite în perspectiva imaginii cognitive comunicate de către decident împreună cu decizia luată.

Grupul este descurajat să aibă inițiative în procesul decizional, să emită judecăți independente. Aceasta ar fi de natură să împingă procesul decizional într-un mod analitic şi colectiv de desfăşurare, bazat pe argumente public

formulate, creându-se astfel polarizare cognitivă şi dissens. Un asemenea mod ar contraveni modalității predominant intuitive de luare a deciziei, cât şi delegării propriu-zise a autorității. Adesea, soluția apare mai mult ca o „iluminare”, rezultat al unei inspirații de moment a decidentului, în constituirea căreia opiniile grupului nu au nici o relevanță. Grupul trebuie să „aştepte în linişte decizia”.

Decidentul trebuie să ocupe o poziție centrală în sistemul de comunicații al grupului. Toate canalele de comunicație trebuie să treacă prin el. Comunicațiile directe între membrii grupului pot fi disfuncționale, pentru că ar putea duce la structurări independente ale imaginilor cognitive. Lipsa de comunicare directă între membrii grupului menține caracterul fragmentar şi pasiv al imaginii cognitive a grupului.

PROPOZIȚIA 7.14: *În faza postdecizională, la nivelul grupului în locul incertitudinii pasive (imagine cognitivă slab structurată şi fragmentară), trebuie să fie instaurată o certitudine ridicată (imagine cognitive înalt structurată).*

Pentru stabilitatea sistemului, în faza postdecizională, la nivelul grupului trebuie să se instaureze un nivel ridicat de certitudine în legătură cu justificarea deciziei luate. Aceasta face ca decizia să fie interiorizată de către grup, să se realizeze un ridicat consens, o motivare activă a performanței.

Există aici o particularitate. Gradul de certitudine a grupului în faza postdecizională trebuie să fie mai ridicat decât cel al decidentului. În cazul decidentului, incertitudinea reziduală are funcția de a menține posibilitatea de schimbare sau cel puțin de adaptare flexibilă, pe când, la nivelul grupului, aceasta este pentru sistemul respectiv disfuncțională, presând mereu spre reluarea procesului de decizie, generând dissens, scăzând motivația performanței. Astfel, în condițiile delegării autorității, dacă analizăm gradul de incertitudine asumat în procesul comunicării către grup cu cel pe care decidentul îl asumă pentru el însuşi, vom găsi o diferență sensibilă, cel de-al doilea fiind mai scăzut. Dacă incertitudinea reziduală a grupului ar trebui să tindă spre zero, cea a decidentului trebuie să fie suficient de ridicată pentru a permite un proces decizional şi de conducere adaptativ.

Şi, de aici, o altă implicație. Schimbarea deciziei va fi pregătită de către decident prin schimbarea stilului de comunicație către grup: se va sugera existența unor noi probleme, va fi din nou crescută incertitudinea pasivă, pentru a putea fi acceptată ulterior noua decizie.

Pentru grup, deci, trecerea de la faza predecizională la faza postdecizională, în condițiile delegării autorității, reprezintă o schimbare de structură: de la imaginea cognitivă nestructurată şi pasivă, la o imagine cognitivă înalt structurată: de la un nivel ridicat de incertitudine la un nivel ridicat de certitudine. Este posibilă şi o alternativă, atunci când nu poate fi realizat în faza postdecizională un consens ridicat: menținerea la nivelul

grupului a unui nivel ridicat de incertitudine pasivă, care să inhibe formularea de alternative şi care să ducă la un consens pasiv minim.

Grupul încetează de a mai fi în aceste condiţii un grup cu funcţii de cunoaştere. Este interesant faptul că M. Weber utiliza pentru a desemna grupul asupra căruia se exercită charisma termenul de *grup emoţional.* Raportarea la decident nu este deci raţional-cognitivă, ci mai mult emoţională. Structura acestei raportări se menţine ca o condiţie funcţională şi în cazul general al delegării autorităţii (de exemplu o regăsim în forme specifice şi în sistemul de tip birocratic).

O aplicaţie interesantă a analizei noastre o reprezintă atribuirea succesului/eşecului în condiţii de grup.

PROPOZIŢIA 7.15: *În condiţii de grup, tendinţa de atribuire intrinsecă a succesului şi extrinsecă a eşecului se va accentua.*

Explicaţia stă tocmai în caracterul mai pronunţat defensiv al procesului decizional şi în necesitatea creării şi menţinerii consensului în jurul deciziei adoptate, până în momentul schimbării ei. Mai mult. În condiţii de grup există o posibilitate specifică de atribuire extrinsecă a eşecului: atitudinea grupului însuşi. După cum s-a argumentat mai înainte, inevitabil, grupul tinde, datorită incertitudinii reziduale, să aibă o atitudine contradictorie faţă de decizie şi deci şi o angajare, motivare inegală, relativ scăzută. Datorită acestui fapt, atitudinea sa în faza de execuţie va reprezenta mereu o posibilitate la îndemână de atribuire a eşecului.

PROPOZIŢIA 7.16: *Distanţa cognitivă dintre decident şi grup trebuie susţinută de o distanţă socială.*

După cum s-a argumentat pe larg, delegarea autorităţii prezintă o vulnerabilitate ridicată la incertitudine. Ea nu poate, prin ea însăşi cel mai adesea, asigura o reducere completă a incertitudinii prin mijloace cognitive şi realiza pe acestă bază consensul. Inevitabil ea va trebui, pe de o parte, să recurgă la mijloace artificiale de absorbţie a incertitudinii, iar pe de altă parte la mijloace de coerciţie (exercitarea puterii sociale) nu numai în faza execuţiei, după cum adesea se admite, ci şi în faza decizională: luarea deciziei şi determinarea grupului de a o accepta. Delegarea autorităţii generează inevitabil necesitatea ca decidentului să i se asigure o poziţie socială de putere care să faciliteze procesul de conducere şi să protejeze delegarea autorităţii înseşi.

Diferenţierea cognitivă dintre decident şi grup este extrem de instabilă. Pentru a fi stabilizată, ea trebuie susţinută de forţe sociale speciale – putere, prestigiu, control – care fac substanţa relaţiilor de supra- şi sub-ordonare. Această poziţie specială conferită decidentului consfinţeşte, pe de o parte, delegarea autorităţii, iar pe de altă parte previne intervenţia grupului în procesul de decizie. Situaţia este foarte clară în cazul liderului charismatic. Sf. Ioan Botezătorul declara programatic în acest sens despre relaţia dintre el şi

Isus: „Nu sunt demn nici de a-i lega sandalele”. În aceste situații, însuşi accesul liber, direct la lider este înalt valorizat de către membrii grupului, existând chiar o concurență pentru un asemenea acces.

Să concludem deci că, inevitabil, însăşi delegarea autorității tinde să genereze o anumită diferențiere socială, să genereze relații de putere în cadrul grupului de-a lungul aliniamentului conducere/execuție.

DECIZIA COLECTIVĂ

O alternativă la delegarea autorității este decizia colectivă. Grupul (colectivitatea) se angajează, într-o formă sau alta, într-un proces colectiv de decizie. Cunoştințele existente

larg difuzate în cadrul grupului sunt cumulate pentru a se cristaliza o imagine cognitivă articulată la nivelul întregului grup şi, pe această bază, a se construi o decizie.

Pentru că reprezintă o decizie luată în comun, pe baza unei imagini cognitive elaborate la nivel de grup, decizia colectivă este asociată inevitabil cu asumarea diversității cognitive şi a incertitudinii care decurge din aceasta, cu efortul de reducere cognitivă a incertitudinii, în mod special prin comunicare.

PROPOZIȚIA 7.17: *Decizia colectivă, prin natura sa, este orientată spre asumarea incertititudinii.*

Şi, de aici, o particularitate importantă.

PROPOZIȚIA 7.18: *În procesul colectiv de decizie, decizia este considerată a avea un caracter deschis, revizuibil.*

Acceptarea faptului că, la un moment dat, cunoaşterea este limitată şi nici nu poate fi completată definitiv într-un timp util duce la considerarea deciziilor ca fiind ele însele deschise reconsiderării, revizuirii, fiind deci în principiu contestabile. Din acest motiv nu mai este nevoie să se recurgă la mijloace de absorbție artificială a incertitudinii. Aceasta este asumată ca inevitabilă.

PROPOZIȚIA 7.19: *În decizia colectivă, diversitatea opiniilor în procesul de decizie este considerată a fi o stare normală.*

Se încearcă să se cumuleze, prin comunicare, toate cunoştințele existente, argumentele sunt confruntate, încercându-se să se obțină o imagine cognitivă cât mai structurată cu putință, chiar dacă este asumată ca provizorie şi incertă.

PROPOZIȚIA 7.20: *Tehnicile colective de decizie promovează un model decizional extins, analitic şi iterativ.*

Decizia colectivă va fi caracterizată, prin urmare, de un grad ridicat de incertitudine subiectivă. Din acest motiv, ea va prezenta o vulnerabilitate specifică la incertitudine. Succesul ei în reducerea incertitudinii şi realizării, prin comunicare, a consensului nu este asigurat. Ea poate eşua în acest proces. Deşi se fac eforturi de a se structura la nivel de grup imaginea cognitivă care să ducă la o decizie consensuală, se acceptă totuşi posibilitatea ca, prin mijloace cognitive şi de comunicare consensul să nu poată fi asigurat. Modalitatea de a face față acestei probleme (nerealizarea consensului prin mijloace cognitive) este însă structural diferită de cea a strategiei satisfăcătorului. În locul delegării autorității şi substituirii deciziei colective cu o decizie individuală, în acest caz se recurge la o tehnică de decizie specifică asumării incertitudinii în condiții de decizie colectivă: *tehnica democratică.* Cea mai frecventă tehnică democratică de decizie este *votul.* Şi votul reprezintă o procedură aleatoare de alegere între alternativele formulate la nivel de grup, dar cu o putere mai ridicată decât aceasta. După cum sugerează unele experimente, votul poate asigura o probabilitate semnificativ mai ridicată decât alegerea întâmplătoare de a se selecta soluția cea mai bună (C. Zamfir, 1978). În plus, votul asumă deschis caracterul convențional al deciziei, incertitudinea şi revizuibilitatea acesteia.

PROPOZIȚIA 7.21: *La limita posibilităților de realizare a consensului pe baze cognitive, se recurge la proceduri de alegere democratice de tip convențional.*

Şi, de aici, o consecință asupra consensului.

PROPOZIȚIA 7.22: *Consensul, în cazul deciziei colective, este fundat atât cognitiv, cât şi pe acceptarea caracterului convențional al tehnicilor democratice.*

Acceptându-se că, deşi dezirabilă, adesea nu se poate realiza o decizie consensuală, deciziile democratice apar ca cele mai adecvate acestor situații. Ele asumă caracterul deschis al deciziei, cât şi necesitatea ca ea să exprime cât mai adecvat punctul de vedere al membrilor grupului. Chiar dacă decizia nu coincide cu propria imagine cognitivă, ea este acceptată provizoriu pe baza convingerii că tehnica de luare a ei are şansele cele mai ridicate de a duce la o decizie bună. Consensul nu este deci neapărat fundat exclusiv cognitiv.

Există şi în aceste proceduri riscul de a se regresa la o variantă a strategiei satisfăcătorului, şi anume atunci când procedura cognitivă a deciziei de grup, fundată pe cercetare şi comunicare, este înlocuită de o procedură mecanică de adoptare prin vot a deciziilor. În acest caz, autoritatea colectivă, a convenției unanim acceptate, se substituie autorității cognitive a unui consens cognitiv, fundat pe comunicare efectivă.

În acest context *democrația* apare într-o nouă lumină. Ea nu este tratată aici ca un mijloc de decizie în condiții de diversitate de interese, ci ca un mijloc de decizie în incertitudine, chiar în ipoteza unei coincidențe complete a intereselor.

Dacă ideologia delegării autorității presupune că grupul („masa”) nu poate ajunge decât la decizii mediocre pentru că procesele sale cognitve sunt inferioare, tehnicile democratice se fundează pe o cu totul altă imagine a procesului decizional: fiecare membru al grupului poate avea cunoştințe relevante cu care să contribuie la luarea deciziei; comunicarea este o modalitate eficace de a cumula cunoştințele difuzate în masa grupului, putându-se ajunge la o imagine cognitivă de grup mult mai bogată decât imaginile individuale; grupul poate deci să ia decizii superioare deciziilor pe care le-ar fi luat membrii săi în mod izolat; fiecare membru al grupului are o şansă (mai mare sau mai mică) de a avea dreptate, de a susține punctul de vedere cel mai adecvat; şi, în consecință, trebuie să i se acorde posibilitatea de a influența decizia.

Mecanismele deciziei colective sunt diferite din mai multe puncte de vedere de mecanismele strategiei satisfăcătorului

* În faza predecizională, imaginile cognitive individuale, în virtutea asumării incertitudinii, a incompletitudinii lor, tind să rămână deschise, structurările lor fiind mai mult tendențiale şi considerate a fi reversibile. Incertitudinea la nivelul grupului este *activă,* iar nu pasivă. Cei care „merg” la un proces de decizie colectiv îşi asumă faptul că pot afla lucruri noi, dar şi că pot contribui cu opiniile lor; că pot convinge pe ceilalți, dar şi că pot fi convinşi. Imaginea lor cognitivă anterioară comunicării este menținută deschisă deci la comunicare. Incertitudinea asumată este activă, orientată spre structurare, dar la nivel de grup.

* Circulația informației este liberă, conservând caracterul ei incert şi înalt diversificat.

* Prin comunicare începe să se contureze un consens, în sensul că în jurul diferitelor alternative ce acumulează adeziuni. Se asumă totodată faptul că este posibil a nu se realiza prin comunicare un consens complet.

* În faza decizională, decizia este adoptată fie prin consens, fie printr-o procedură de tipul votului care asumă deschis caracterul ei convențional şi deci şi incert. Votul însuşi reprezintă un instrument de comunicare. Mesajul său este: majoritatea gândeşte într-un anumit fel. Din acest motiv, votul însuşi influențează modul de a gândi al membrilor grupului, putând produce o omogenizare suplimentară în raport cu faza predecizională.

* Imaginea cognitivă standard a majorității membrilor grupului în faza postdecizională are următoarea caracteristică: un grad relativ de structurare în jurul deciziei alese, dar menținerea unei anumite incertitudini reziduale: semne de întrebare, îndoieli, cunoştințe disonante în raport cu decizia luată. Incertitudinea reziduală, mai omogen distribuită în grup decât în cazul delegării autorității, reprezintă baza pentru o eventuală revizuire a deciziei.

Toate aceste argumente duc la concluzia că tehnicile democratice de decizie tind să genereze un consens activ relativ ridicat, fără a utiliza mijloace de absorbție artificială a incertitudinii. Gradul de acceptare a deciziei este mai ridicat, diferențele sociale dintre membrii grupului fiind, din acest motiv, eliminate în mare măsură.

PROPOZIȚIA 7.23: *Decizia colectivă, în contrast cu delegarea autorității, implică relații sociale de egalitate. Şi reciproca: starea de inegalitate destabilizează procedurile colective de decizie.*

ALEGEREA STRATEGIEI DE DECIZIE

La capătul acestei analize este firesc să ne punem din nou întrebarea: ce factori determină adoptarea uneia dintre cele două mari tipuri de strategii de decizie − strategia satisfăcătorului şi strategia optimalității tendențiale? Este de natură condiția de grup să aducă clarificări suplimentare în această privință?

Condiția de grup are din acest punct de vedere o acțiune contradictorie. Pe de o parte ea tinde să accentueze incertitudinea subiectivă (mai multă varietate cognitivă generează o incertitudine mai ridicată: INCERTITUDINEA Y), agravează consecințele negative ale incertitudinii şi, în plus, are de înfruntat o nouă problemă, generată şi ea de incertitudine, dissensul. Din acest motiv ea presează spre recursul la mecanisme de absorbție artificială a incertitudinii şi de creare a unui consens pe această bază artificială. Delegarea autorității, ca formă a strategiei satisfăcătorului, reprezintă o soluție la această problemă.

Pe de altă parte însă, condiția de grup presează asupra asumării incertitudinii, făcând instabilă strategia satisfăcătorului, cât şi delegarea autorității. Un sistem cognitiv închis este mai dificil să se mențină în condițiile neomogenității cognitive a grupului. Situația de grup este caracterizată de regulă printr-o distribuție variată a cunoştințelor relevante în cadrul grupului. Aceasta face ca, pe de o parte, cumularea cunoştințelor prin comunicare (tehnici de decizie de grup) să fie necesară pentru obținerea unei decizii cât mai bune, iar pe de altă parte acceptarea unei soluții se va face mai critic. Condiția de grup va genera cu o probabilitate mai mare soluții alternative care trebuie să fie comparate în funcție de meritele lor. Prin urmare, se defăşoară din acest motiv o presiune spre realizarea unui proces decizional de tip cognitiv complet, la nivelul întregului grup.

Putem conclude că tendințele considerate de modelul nostru nu sunt modificate structural de condiția de grup. Prin ea însăşi, condiția de grup nu favorizează o strategie sau alta. Ea pare însă a accentua relația de determinare formulată în Capitolul 4.

PROPOZIȚIA 7. 24: *Condiția de grup mărește probabilitatea ca în condiții de incertitudine ireductibilă să fie adoptată strategia satisfăcătorului, iar în condiții de incertitudine reductibilă să fie adoptată strategia optimalității tendențiale.*

Pe măsură ce creşte incertitudinea, iar şansele sale de reducere cognitivă sunt reduse, tensiunile interne ale sistemului decident cresc, se agravează efectele negative ale incertitudinii subiective, realizarea consensului devine dificilă. Asumarea incertitudinii creează un sistem tot mai puțin stabil şi de aici tendințe puternice de asumare a unei variante a strategiei satisfăcătorului. Dimpotrivă, pe măsură ce apar mijloace de reducere sistematică a incertitudinii, creşte presiunea exercitată de condiția de grup spre asumarea incertitudinii, acceptarea diversității de puncte de vedere şi tratarea acestora în mod constructiv prin mijloace de tip cognitiv.

Această ipoteză poate fi concretizată mai mult.

PROPOZIȚIA 7.25: *Într-un mediu stabil, în condițiile unei incertitudini accentuate şi ireductibile, tehnica elaborării normelor de grup generează sistemul cel mai stabil.*

Dovadă sunt comunitățile arhaice, care îşi organizează întreaga viață socială pe complexe modele elaborate colectiv şi care prezintă o mare stabilitate. Elaborarea de norme creează un sistem fundat pe un consens ridicat şi totodată fără stratificări sociale.

În ceea ce priveşte tehnica delegării autorității, lucrurile par să fie ceva mai complicate. Ea reprezintă o soluție în condiții de mediu care devin dinamice şi unde decizii rapide sunt necesare. În contextul analizei de aici însă − neomogenitate cognitivă, dar omogenitate existențială − această tehnică pare să fie destul de instabilă. Ea este extrem de vulnerabilă la dissens. În plus, după cum s-a sugerat, ea creează un sistem social prin el însuşi fragil, instabil, cu puternice tendințe de diferențiere socială şi de utilizare a mijloacelor de putere.

PROPOZIȚIA 7.26: *Tehnica delegării autorității pare să fie impusă de condițiile unui mediu dinamic, în incertitudine accentuată şi ireductibilă; prin ea însăşi prezintă însă o anumită instabilitate structurală.*

Metoda delegării autorității pare să aibă o serie de premise naturale. Nivelul şi tipul de incertitudine nu este omogen, ci variază larg în cadrul grupului. Pentru unii membri ai grupului, incertitudinea este relativ mai puțin gravă şi mai reductibilă, pentru alții, ea este mai accentuată şi mai ireductibilă. Cei din ultima categorie vor tinde să se retragă din procesul decizional şi să delege autoritatea primilor prin atitudinea lor de retragere. Cei mai activi vor tinde să preia inițiativa în procesul decizional. Această variație de incertitudine în cadrul grupului este în funcție de capacitățile cognitive individuale.

Delegarea autorității declanşează însă un circuit cu feed-back pozitiv, care întăreşte premisa care a făcut-o necesară: însăşi delegarea autorității sporeşte diferențele cognitive în cadrul grupului între decident şi grup, creând în plus şi alte diferențieri de atitudine față de decizie, de statut social care, la rândul lor, întăresc delegarea autorității. Cu alte cuvinte, delegarea autorității generează un ciclu evolutiv care îi sporeşte stabilitatea. Pe de altă parte, ea riscă să se destabilizeze fiind roasă de dissens şi de tensiunile şi conflictele sociale pe care ea însăşi le generează. Din acest motiv, se poate face ipoteza că într-un sistem social bazat pe interese omogene, delegarea autorităților este o metodă de decizie instabilă, cu tendințe de deplasare fie spre tehnica elaborării spontane de norme de grup, fie spre tehnica cognitivă a deciziilor de grup.

PROPOZIȚIA 7.27: *În condiții de omogenitate a intereselor tehnicile de decizie de grup, de tip democratic, creează sisteme sociale înalt stabile, chiar în condiții de incertitudine relativ accentuată.*

Această ultimă ipoteză are implicații destul de şocante. Ea spune, cu alte cuvinte, că, dacă nu ar interveni alți factori, colectivitățile umane ar trebui să evolueze spre tipuri de organizare democratice, delegarea autorității fiind instabilă. Un argument intuitiv îl constituie faptul că, în societățile arhaice, în ciuda incertitudinii accentuate şi ireductibile, tehnicile democratice sunt foarte frecvente. În partea a IV-a a lucrării se va investiga tocmai un astfel de factor care modifică tendința formulată aici.

Capitolul 8

EFECTELE INCERTITUDINII ASUPRA SISTEMELOR SOCIALE OMOGENE. TESTAREA TEORIEI

În acest capitol vor fi prezentate teorii şi experimente care scot în evidență complexele probleme ale deciziei de grup în condiții de incertitudine şi care par să-i găsească o explicație mai generală în cadrul teoriei dezvoltate în această carte.

Vor fi tratate teorii şi experimente referitoare la trei categorii de fenomene sociale: *grupul, autoritatea şi stilurile de conducere* şi, în fine, *organizațiile.*

GRUPUL

Normele de grup. În sociologie, constituirea socialului reprezintă o problemă cheie. Modelul raționalității clasice duce la o explicație *convenționalistă* şi *instrumentalistă a* constituirii socialului în general, a normelor sociale, elementele fundamentale ale vieții sociale, în mod particular. Oamenii trăiesc împreună şi formulează norme sociale pe care le acceptă şi cărora li se conformează în vederea realizării unor obiective comune. Ei pornesc de la interesele lor individuale şi colective şi construiesc rațional un cadru normativ pentru activitatea lor comună. Studiile întreprinse în ultimul timp aduc argumente substanțiale că socialul nu poate fi redus la o construcție rațională. E1 are funcții complexe şi este regizat de o logică care sugerează cu claritate modelul deciziei în incertitudine persistentă.

Una dintre proprietățile cele mai remarcabile ale grupului social este tendința lui *spontană* de a genera norme. Normele sociale nu sunt numai norme care reglementează acțiunea, ci şi *norme de gândire* care oferă cadrul unei perceperi comune a realității. Acțiunea socială trebuie să se fundeze pe o definiție a realității care este necesar să fie nu numai suficient de *adecvată,* dar şi *comună.* Viața socială este asociată în mod fundamental cu nevoia de *consens.* Iar consensul nu este motivat numai acțional, ci are şi importante funcții în absorbția incertitudinii.

O dovadă celebră a tendinței de generare de norme sociale de percepere a realității, în afara oricărei nevoi acționale, o oferă experimentele organizate de M. Sherif (1956). A fost aleasă o situație incertă, care dă posibilitatea unor estimări foarte diferite: efectul autocinetic. Dacă într-o cameră complet întunecoasă se proiectează pe un perete un punct luminos, există iluzia că

respectivul punct, în realitate fix, se deplasează într-o direcție sau alta. Subiecții introduşi în mod individual în cameră dădeau estimări foarte variate asupra sensului şi mărimii deplasării punctului luminos. Introduşi însă în grupuri de câte doi, estimările lor, deşi continuând să fie diferite unele de altele, tind să se apropie spre un fel de normă spontan constituită a respectivului grup. Dacă celălalt membru al grupului este o persoană care inspiră autoritate, tendința subiectului de a da estimări apropiate de estimările acestuia sunt şi mai accentuate.

Această proprietate poate fi sesizată cu claritate în situațiile-limită în care normele de grup instituie estimări ale realității care, pentru individul izolat de presiunea grupului, sunt evident eronate. Ar fi simplist însă să spunem ca adevărul este sacrificat pentru coeziune. Acest lucru nu este posibil decât în condiții de incertitudine. Consensul este un reductor eficace al incertitudinii, structurând pregnant imaginea cognitivă. Estimarea individuală incertă este înlocuită, cu o estimare socială mai certă, care poate fi însă mai eronată. Experimentele lui Asch (1956) au demonstrat cu claritate acest fenomen. Puşi să compare lungimile unui grup de linii, în condiții de relativă incertitudine, subiecții reuşeau, în mod individual, să ajungă de cele mai multe ori la estimarea corectă, fără însă a fi absolut cerți în legătură cu aceasta. Atunci când erau puşi sub influența unei persoane cu autoritate, ei tindeau să urmeze estimarea dată de aceasta, care era în fapt în mod intenționat falsă.

Funcția consensului de a absorbi incertitudinea apare şi în ceea ce adesea se numeşte „falsul consens" − tendința indivizilor de a considera punctul lor de vedere ca fiind împărtăşit şi de ceilalți. O asemenea presupoziție este de natură a absorbi substanțial incertitudinea propriilor estimări. Într-un experiment realizat de Ross, Greene şi House (L. Ross şi C. A. Anderson, 1986) s-a detectat cu claritate o asemenea tendință de a proiecta un fals consens: indivizii tind să considere opțiunile lor ca fiind nu numai *adecvate,* dar şi *comune,* în timp ce alternativele sunt estimate nu numai ca inadecvate, dar totodată şi ca necomune, neuzuale. Experimentul a fost următorul: un număr de studenți au fost solicitați să se plimbe prin incinta universității cu afişe mari pe care scria „Mâncați la restaurantul lui Joe". Unii au acceptat, alții nu. Cei care au acceptat au estimat că majoritatea colegilor lor ar accepta. Cei care au refuzat au estimat dimpotrivă că majoritatea colegilor nu ar accepta, de asemenea. Mecanismul devine şi mai clar dacă luăm în considerare tipul de atribuire a cauzelor acceptării sau refuzului: atitudinile similare au fost presupuse a reflecta predominant caracteristicile situației, în timp ce atitudinile diferite de cele ale subiectului au fost presupuse a se datora mai mult unor particularități personale. Cei care se comportă la fel ca mine, o fac ca răspuns adecvat la caracteristicile situației reale; cei care se comportă diferit de mine, presupun că o fac datorită unor particularități personale ale lor, independent de situația reală (răspunsul fiind în consecință inadecvat). Astfel, în experimentul citat, studenții care au acceptat să se plimbe cu reclama au făcut presupuneri mai clare şi mai elaborate despre personalitatea celor care nu acceptă decât

asupra celor care, ca şi ei, au acceptat. Şi invers. Concluzia autorilor este că acest tip de atribuire are rolul de a reduce incertitudinea .

V. L. Allen şi D. A. Wilder (1980), trecând în revistă o largă literatură dedicată conformismului şi non-conformismului, argumentează că nu putem înțelege conformismul considerând doar presiunile sociale ale grupului; este nevoie să luăm în considerare şi presiunile cognitive ale acestuia. Astfel, grupul produce conformism şi într-o modalitate indirectă, elaborând o imagine cognitivă care susține normele promovate. Unanimitatea reprezintă astfel un instrument cognitiv puternic de asigurare a conformității. De aici şi un efect pus în evidență experimental: unor grupuri li s-au inculcat artificial norme eronate. Este suficient ca un membru al grupului să-şi manifeste deschis dezacordul cu estimările eronate ale grupului, fiind prin aceasta în acord cu poziția particulară şi a altor membri ai grupului, pentru a apărea o reducere imediată şi sensibilă a conformității cu normele de grup. Un asemenea punct de vedere neconformist reprezintă un *suport social* care contracarează eficace presiunea cognitivă a grupului, extrem de puternică în condiții de unanimitate.

Influența reprezintă un proces social inexplicabil din punctul de vedere al modelului raționalității clasice. Două persoane care judecă în mod rațional nu se pot influența, ci doar convinge reciproc prin argumente. În fapt, ceea ce în ştiințele sociale este desemnat prin termenul de „influență" sau „persuasiune" este ceva cu totul diferit de „convingerea rațională". Dacă aceasta din urmă presupune certitudine, influența nu are sens decât în situații incerte, ambigue. Influența, argumentează R. Boudon şi F. Bourricaud (1982), poate fi considerată ca un *reductor de ambiguitate.* Multe cercetări au pus în evidență intervenția unor factori nonraționali (în sensul de non-cognitivi) în procesul de influență. Aceşti factori sunt de regulă legați de necesitatea absorbției incertitudinii. Voi cita doar două asemenea exemple. N. R. Simonson şi R. N. Lundy (1966) au demonstrat experimental faptul că eficacitatea comunicării persuasive creşte sensibil într-o situație de amenințare chiar dacă aceasta nu are nici o legătură cu conținutul propriu-zis al comunicării persuasive. Amenințarea accentuează deci necesitatea reducerii incertitudinii şi de aici şi acceptarea mai uşoară a influenței. Acelaşi efect este pus în evidență şi într-un al doilea experiment, realizat de R. N. Lundy, N. R. Simonson şi A. D. Landers (1967): teama nespecificată (care deci accentuează intoleranța la incertitudine) creşte persuasibilitatea. Se confirmă astfel ipoteza noastră că amenințarea accentuează efectele incertitudinii şi deci şi necesitatea de a o reduce. Pe aceeaşi linie, J. M. Darley (1966) argumentează că accentuarea *comportamentului de dependență* este unul dintre răspunsurile cele mai frecvente la un grad ridicat de anxietate. Creşterea amenințării, demonstrează el experimental, duce la o creştere a conformității şi a acceptării opiniilor şi judecăților celorlalți în absența unei evidențe suficiente.

Sociabilitate şi coeziune. Acelaşi efect îl găsim şi în cazul altor variabile definitorii pentru social în general, pentru grup în particular: sociabilitatea (nevoia de celălalt, de afiliere la un grup) şi coeziunea grupului. Şi în acest caz

s-a depistat experimental o relaţie cauzală între ameninţare şi creşterea sociabilităţii şi a coeziunii grupului. Această relaţie nu poate fi explicată doar instrumental: sociabilitatea (coeziunea) ca instrument direct de a face faţă ameninţării. Ea este mediată în mod clar de anxietate. Mecanismul este următorul: ameninţare →anxietate →sociabilitate (coeziune). Acest mecanism a fost pus în evidenţă, de exemplu, cu claritate de S. Schachter (1959) în următorul experiment: punând subiecţii într-o situaţie de ameninţare − perspectiva de a primi un şoc electric −, el a evidenţiat că subiecţii din situaţia cu un grad ridicat de ameninţare (perspectiva de a primi un şoc electric destul de neplăcut) şi deci şi cu o anxietate ridicată, devin mai sociabili, resimt mai mult nevoia de afiliere decât subiecţii din situaţia cu un grad scăzut de ameninţare (perspectiva unui şoc electric foarte blând). Organizarea experimentului a exclus posibilitatea interpretării instrumentale a sociabilităţii: subiecţii puteau alege să aştepte singuri sau împreună cu ceilalţi intrarea în laboratorul unde urmau să primească şocul, dar, în acest din urmă caz, nu aveau voie să comunice cu aceştia, fiind deci exclusă căutarea unei soluţii comune de a face faţă ameninţării. L. Weller (1963) demonstrează experimental faptul că grupurile formate din persoane cu un nivel ridicat de anxietate sunt mai coezive şi resping mai accentuat membrii devianţi decât grupurile compuse din persoane cu un nivel mai scăzut de anxietate. Coeziunea de grup este deci un important mijloc de reducere a anxietăţii. „Se pare că oamenii doresc să fie împreună pentru că a fi împreună reduce anxietatea, iar prezenţa unui deviant produce o creştere a anxietăţii şi, din acest motiv, este ameninţătoare” (p. 196). Faptul că ameninţarea influenţează comportamentul nu într-o modalitate instrumentală, ci prin intermediul anxietăţii a fost pus în evidenţă în mod extrem de convingător de un experiment realizat de J. T. Lanzetta şi colab. (1956). Au fost luate mai multe grupuri şi puse în trei condiţii experimentale distincte: grupuri de control (condiţii de ameninţare relativ scăzută), grupuri în condiţii de ameninţare ridicată şi grupuri în aceleaşi condiţii de ameninţare ridicată, dar ai căror membri au fost tratați cu medicamente reductoare ale anxietăţii. Rezultatele au indicat faptul că grupurile ameninţate dar netratate împotriva anxietăţii au manifestat cu claritate efectele ameninţării (de exemplu, creşterea coeziunii), în timp ce grupurile cu acelaşi grad obiectiv de ameninţare, dar a căror anxietate a fost redusă medicamentos s-au comportat similar cu grupurile de control, caracterizate printr-un grad scăzut de ameninţare.

Un efect similar, dar de această dată la nivelul societăţilor, este descris pe larg de B. J. Siegel (1970). Autorul aduce argumente că orientarea accentuată spre apărarea identităţii culturale (coeziunea, deci) reprezintă o adaptare defensivă ce poate fi considerată a fi una dintre strategiile posibile de a face faţă stresului. Comportamentul defensiv la nivel de colectivitate descris de Siegel este deosebit de relevant pentru discuţia noastră. O valoare centrală a tuturor grupurilor defensive o reprezintă subordonarea individului grupului, accentuarea controlului asupra comportamentului acestuia. Un asemenea

control se realizează pe două căi: 1) educarea autodisciplinei încă din primele faze ale copilăriei şi 2) alocarea autorității şi puterii unui grup restrâns de persoane. La rândul său, anxietatea existentă în fiecare individ este un factor important al integrării accentuate. Din acest motiv, autorul face predicția că o caracteristică majoră a controlului în grupurile defensive este inculcarea unui nivel ridicat de anxietate în procesul de socializare. Concluzia mai generală este că, peste un anumit nivel, coeziunea internă a unui grup reprezintă un mecanism defensiv, generând rigiditate. O orientare flexibilă, creativă presupune, dimpotrivă, un anumit grad de varietate internă. În condiții însă de stres, de amenințare, slăbirea coeziunii ar putea duce la dezagregarea sistemului, ea fiind asociată cu un grad intolerabil de anxietate neresorbită. Şi de aici interpretarea coeziunii excesive ca un mecanism defensiv.

Efectul consensului/dissensului asupra dinamicii incertitudinii este pus în evidență cu claritate de un experiment pe care noi 1-am întreprins asupra deciziei în incertitudine. Grupuri de două persoane au fost solicitate să dea soluții la probleme extrem de incerte (incertitudine ireductibilă). Experimentul conținea 3 faze: 1) fiecare persoană formulează soluții în mod independent, indicând de fiecare dată gradul de certitudine/incertitudine asociat cu respectiva decizie, 2) estimează corectitudinea soluțiilor formulate de partener şi 3) cei doi parteneri sunt solicitați să comunice între ei şi, pe baza acestei comunicări, să formuleze din nou soluții la aceleaşi probleme, indicând din nou gradul de certitudine/incertitudine. Printre altele, două rezultate sunt interesante pentru analiza de aici:

* Comunicarea nu a dus nici la creşterea, nici la scăderea semnificativă a incertitudinii.

* Variații în dinamica incertitudinii au apărut însă în legătură cu consensul/dissensul inițial. Atunci când soluțiile inițiale ale membrilor grupurilor au coincis (consens potențial), incertitudinea a scăzut semnificativ în procesul comunicării. Şi, dimpotrivă, atunci când punctele de vedere inițiale au fost diferite (dissens potențial), prin comunicare, chiar atunci când s-a ajuns la soluții comune, incertitudinea asociată cu aceste soluții a tins să crească în raport cu cea din faza inițială.

Luarea în considerare, deci, prin comunicare, a diversității punctelor de vedere este de natură a duce la creşterea incertitudinii.

AUTORITATEA ŞI STILUL DE CONDUCERE

Stilul de conducere oferă un caz ideal pentru verificarea teoriei noastre. Modul în care sunt luate deciziile reprezintă în ultimă instanță caracteristica fundamentală, definitorie a diferitelor stiluri de conducere.

Din modelul nostru decurg o serie de ipoteze generale cu privire la stilurile de conducere

1. Procesul decizional inclus în cadrul exercitării conducerii este, în situațiile curente caracterizate printr-un grad relativ ridicat de incertitudine, înalt problematic atât din punctul de vedere al formulării propriu-zise a deciziei, cât şi din cel al realizării consensului, chiar în condiții de presupusă convergență a intereselor.

2. Diferitele stiluri de conducere pot fi interpretate a fi într-o măsură semnificativă, strategii de luare a deciziilor strategia satisfăcătorului ia forma stilurilor bazate pe delegarea autorității (stiluri autoritare), strategia optimalității tendențiale ia forma stilurilor democratice.

3. Pe continuumul „incertitudine ireductibilă − incertitudine reductibilă" va tinde să se constituie stiluri diferite de conducere: incertitudinea ireductibilă generează stiluri fundate pe delegarea autorității, incertitudinea reductibilă, stiluri de tip democrat, de asumare colectivă a autorității.

Dacă luăm în considerare literatura actuală dedicată autorității şi stilurilor de conducere, ne va izbi imediat o limită fundamentală. Este accentuată în mod special perspectiva normativă (care este stilul cel mai eficient, cel mai bun), perspectiva explicativă (în ce condiții se va cristaliza un stil de conducere sau altul) fiind foarte puțin prezentă. Nici o tentativă serioasă nu a fost făcută de a dezvolta o teorie generală a stilurilor de conducere, într-o largă perspectivă explicativ-istorică. Interesul ei major se limitează la întrebarea: care este stilul de conducere cel mai eficient *în societatea actuală,* şi chiar mai delimitat, în *sistemul industrial.* Nu este întâmplător faptul că aproape integral această literatură a stilurilor de conducere a fost dezvoltată în cadrul sociologiei industriale. În acest cadru, sunt presupuse în mod tacit câteva premise:

a. O situație socială caracterizată prin diferențierea marcată de motivații: o persoană înalt motivată (persoana căreia i s-a delegat autoritatea, şeful respectivului grup) şi membrii grupului care nu prezintă o motivație suficient de mare şi care trebuie să fie motivați. Funcția cea mai importantă a conducerii este aceea de a motiva grupul să realizeze o performanță cât mai ridicată.

b. Nu este luat în considerare tot spectrul incertitudinii, ci mai mult segmentul de incertitudine reductibilă. Sistemul industrial actual, fundat pe o ştiință şi tehnologie extrem de dinamice, încorporând continuu noi cunoştințe, este caracterizat de tendința de a trata incertitudinea ca reductibilă. Aceasta este o caracteristică generală. În realitate, într-o situație concretă sau alta, incertitudinea procesului decizional poate avea grade variabile de reductibilitate/ireductibilitate.

c. Sistemul industrial actual este caracterizat printr-o presiune continuă spre perfecționare, flexibilitate, creativitate, strategiile defensive fiind descurajate, apărând mai mult ca patologice, cel puțin la nivelul orientării normative.

În raport cu aceste premise pe care întreaga literatură a stilurilor de conducere actuală se fundează, teoria noastra poate face următoarea predicție:

stilurile de conducere preferate, promovate vor fi cele de tip democratic, deschise la inovație, care asumă incertitudinea şi caută să o reducă continuu prin mijloace cognitive.

Pentru a testa această predicție, să luăm în considerare mai multe domenii în care, în forme diferite, se pune problema autorității şi a stilului de conducere.

Psihanaliza. Mijlocul acestui secol a fost dominat de psihologia psihanalitică. În forme relativ modificate, psihanaliza este şi în prezent influentă. Din perspectiva actuală este evident faptul că freudismul a reprezentat un produs al unui context cultural-istoric particular, o reacție istorică oarecum inevitabilă la acest context. În mod special, freudismul poate fi considerat ca un dublu instrument de tranziție social-culturală. Pe de o parte, lucru care a fost cel mai vizibil, el a facilitat tranziția de la o societate cu moravuri sexuale puritane, cum era Europa şi America de la sfârşitul secolului trecut şi prima jumătate a acestui secol, la o societate mult mai liberală din acest punct de vedere. Obsesia sexualistă a freudismului poate fi explicată în mare măsură tocmai prim acest factor obiectiv: traumele psihice pe care psihanaliştii încercau să le trateze erau în mod efectiv în mare măsură rezultatul dezagregării puritanismului vechii societăți. După ce această obsesie sexualistă a început să fie temperată, un al doilea aspect, mult mai profund al abordării psihanalitice, a început să iasă în evidență: *problema autorității.* Şi din acest punct de vedere freudismul poate fi considerat a exprima o tranziție profundă de la un vechi tip de societate caracterizată prin închidere, conservatorism, subordonare rigidă a individului autorității sociale, prin strategii mai mult de tip defensiv, în termenii teoriei lui Siegel analizată mai înainte, la o societate deschisă, inovativă, care acordă individului un rol esențial în dezvoltarea socială; de la societăți de tip autoritar (societatea germană era tipică din acest punct de vedere) la o societate de tip democratic. Psihanaliza şi-a concentrat atenția asupra acestei tranziții la nivelul persoanei umane, făcând abstracție de contextul social-istoric mai general care o făcea necesară şi posibilă.

La nivel personal, relațiile de autoritate iau forma relației dintre *tată* (părintele) ca reprezentant al autorității sociale în procesul de socializare şi *copil.* Persoana, în calitate de centru de decizie, poate apărea în două ipostaze distincte: fie submisivă autorității, utilizând scheme de decizie primite din exterior şi evitând asumarea incertitudinii (personalitatea de tip autoritar, în termenii lui Adorno), fie persoana independentă, activă cognitiv, inovativă. Întreaga terapie psihanalitică se fundează pe opoziția între două tipuri de autoritate: autoritatea părintelui care preia sarcina deciziei de la copil (chiar ajuns la maturitate) şi autoritatea psihanalistului, caracterizată prin atitudinea suportivă pentru dezvoltarea independentă a pacientului, care îl ajută pe acesta să-şi asume în mod matur şi responsabil deciziile propriei sale vieți. Primul contact al copilului cu autoritatea este cel cu autoritatea părinților. Acest contact va produce o structură psihică inconştientă mai generală, durabilă a

raportării sale la autoritate (M. A. Hill, 1984). De aici o concluzie majoră a psihanalizei: relația dintre copil şi părinte este fundamentală pentru întreaga dinamică ulterioară a personalității. Din această observație au pornit mai multe linii de dezvoltare a psihanalizei, toate având însă relația de autoritate ca centrală. Pe de o parte, teoria *personalității autoritare,* care a fost analizată în Capitolul 5. Pe de altă parte, abordarea diferenței dintre sănătate şi patologie mentală. După cum s-a văzut de asemenea mai înainte, sănătatea mentală este definită ca o orientare deschisă cognitiv la realitate, o atitudine inovatoare, flexibilă, căutarea de soluții realiste şi înalt adecvate în raport cu situațiile concrete, asumarea responsabilității pentru propria viață, gândirea independentă şi creativă. Dimpotrivă, o structură patologică foarte generală o reprezintă dependența de o autoritate exterioară: fie dependența de părinte (copilul este la început dependent de părinte, dar cu timpul el trebuie să devină independent, autonom), fie de o serie de scheme intelectuale şi valorice preluate necritic de la autoritatea părintească sau de la o altă autoritate. Comportamentul infantil, imatur exprimă dependența, delegarea responsabilității, ancorarea în prejudecăți, în scheme rigide însuşite de la alții. Prin natura lucrurilor, părintele este mai directiv, orientează comportamentul copilului exercitând autoritatea sa. Acceptarea autorității părinteşti este firească la început. În timp, dacă ea se fixează la stadiile infantile, o asemenea dependență devine patologică. Fixarea necritică a schemelor comportamentale impuse de părinte („părintele interiorizat", cum este uneori denumită în terapia actuală această structură a autorității) dau personalității un caracter închis, rigid. În contrast cu părintele autoritar, psihanalistul este o instanță *democrată.* El caută să-1 ajute pe pacient să devină conştient de problemele propriei sale vieți, să-şi reconsidere în mod critic structurile sale mentale preluate necritic de la autoritatea părintească sau de la orice altă autoritate exterioară, să-şi asume în mod matur propria viață, ca ceva pe care el trebuie să şi-o construiască în mod independent. Psihanalistul nu orientează, ci doar susține suportiv efortul pacientului de a se deschide la propria sa experiență, de a-şi asuma realist situația sa concretă, de a elabora responsabil şi autonom deciziile care să-i orienteze propria sa viață: să devină deci un centru autonom de decizie. Nu este întâmplător faptul că atât psihanaliza cât şi psihologia umanistă, care merg oarecum pe aceeaşi linie în această privință (E. Zamfir, 1984), au găsit în filosofia existențialistă un important punct de sprijin: nu există o morală universală, compusă din scheme comode prefabricate, ci doar o *morală-în-situație.* Persoana umană trebuie să-şi asume integral responsabilitatea judecării şi deciziei. Individul este, după cum îi plăcea lui Sartre să se exprime, „singur şi lipsit de scuze". S-ar putea spune, în concluzie, că psihoterapia actuală, dezvoltată în mare măsură în prelungirea psihanalizei, încearcă să ajute individul să treacă de la societatea tradițională în care individul era subordonat structurilor cultural-ideologice colective, la o societate în care individul devine factorul activ care, prin intermediul mecanismelor democratice, îşi decide în mod conştient cadrele colective ale

propriei sale vieți; de la o societate bazată pe cunoaştere comună, orientată conservator şi adesea defensiv, la o societate activă, novatoare, fundată pe asimilarea cunoaşterii ştiințifice.

Dezvoltarea grupului. Tranziția de stil de decizie discutat mai sus în cazul personalității poate fi găsită şi în vasta literatură dedicată dinamicii şi dezvoltării grupurilor. Ca şi persoanele, grupurile sunt ele subiecți ai deciziei şi acțiunii. Opoziția normal/patologic în cazul grupurilor este o reluare a aceleiaşi opoziții din cazul persoanei. Într-o celebră analiză a dezvoltării grupurilor, W. R. Bion (1961) argumentează că în fazele inițiale ale evoluției unui grup, comportamentul membrilor grupului are o serie de caracteristici care tind să impună activității comune o marcată tendință de rigiditate, împiedicând o orientare eficace spre realitate. Astfel, inițial, membrii unui grup reacționează mai mult afectiv, manifestând în mod predominant un stil defensiv de comportament, ca, de exemplu, „dependență de lider", „grupuri de câte doi", „luptă/evadare". Această orientare în fapt îi împiedică să examineze în mod realist procesele de grup propriu-zise şi să găsească soluții constructive la acestea. Primele faze în evoluția grupurilor, specifice pare-se contextului cultural al societăților actuale (W. G. Bennis şi H. A. Shepard, 1961), sunt caracterizate prin încercarea de a recurge la soluția primitivă a structurii de autoritate (dependență de lider, încercări de impunere internă a unui nou lidership) pentru a evolua în final spre o stare de dependență în care fiecare membru al grupului se angajează responsabil, realist şi constructiv în procesul de grup. Pe această linie s-a dezvoltat celebrul T-Grup. Acesta este o tehnică de învățare a persoanelor să construiască grupuri cu o orientare deschisă spre propria lor experiență, capabile să-şi înțeleagă propriile probleme şi să găsească soluții constructive la ele. După cum remarcă J. P. Campbell şi M. D. Dunnette (1971), într-o încercare , de evaluare sintetică a T-Grupului, acesta se fundează pe valorile *ştiinței* şi *democrației.* Într-un anumit fel, se poate considera modelul de grup promovat de această tehnică de învățare deschis la experiență, stimulând pe toți membrii săi să contribuie responsabil, printr-un efort comun şi democratic la rezolvarea problemelor colective) modalitatea socială de a face față constructiv, cu instrumente cognitive la incertitudine, în condiții de grup. Şi nu este întâmplător faptul că tehnica T-Grupului este atât de populară în sistemul industrial, pentru că aici există presiunile cele mai puternice de creştere a eficienței prin înglobarea continuă a noilor cunoştințe. Să notăm totodată faptul că T-Grupul are un pronunțat caracter antiautoritar. Egalitatea şi participarea democratică sunt valori fundamentale ale sale. Aceste valori nu sunt însă exterioare, ci apar ca singurele instrumente ale unui proces decizional eficace, în timp ce structurile de tip autoritar apar ca mecanisme defensive care îngreunează procesul colectiv decizional, dându-i un caracter sub-optimal.

Stilul de conducere. Cercetările întreprinse în ultimii decenii asupra stilului de conducere au scos în evidență, fapt care poate fi găsit într-o mulțime de teorii, că o dimensiune importantă a stilurilor de conducere care asigură

eficiența lor (sau, altfel spus, o importantă funcție a lor) este aceea a „generării de structură”. Un celebru studiu empiric al stilurilor de conducere fundat pe analiza factorială a unui număr foarte mare de caracteristici a scos în evidență existența a două dimensiuni fundamentale, independente, denumite de autori *considerație* şi *inițiere de structură.* Primul se referă la atitudinea față de om (înțelegere, stimă etc.), iar cel de-al doilea la capacitatea liderului de a structura situația, de a defini cu claritate obiectivele de urmărit, de a formula metode de acțiune, de a organiza activitatea comună (E. A. Fleishman, E. F. Harris şi H. E. Burtl, 1955). Activitatea de grup este caracterizată de un grad suplimentar de incertitudine, dat tocmai de diversitatea cognitivă a acestuia. Nevoia de structurare cognitivă a situației de acțiune devine, din acest motiv, urgentă. Accentul pus pe „capacitatea profesională” a liderului maschează în fapt tocmai această capacitate mai generală de a produce o imagine cognitivă coerentă ca bază a activității grupului. Structurarea situației, după cum remarcă R. Tannenbaum, I. R. Weschler, F. Massarik (1971), nu înseamnă o cunoaştere completă, ci mai mult capacitatea de a selecta ceea ce este relevant pentru acțiune: liderul nu face o încercare totală ci comprehensivă de a explicita toate percepțiile şi cunoştințele, de a utiliza întreaga flexibilitate perceptuală disponibilă; inconştient sau în mod automat el nici nu-şi bate capul cu o mulțime de cunoştințe, pentru că acestea nu par să ofere ghiduri de acțiune. Un bun lider, deci, s-ar putea dezvolta această idee, nu este cel care explorează şi îmbogățeşte imaginea colectivă, ci cel care o structurează în jurul acțiunii.

Există o mare convergență a punctelor de vedere în ceea ce priveşte explicarea nevoii unui stil de conducere care să accentueze funcția de structurare a situației de acțiune din punctul de vedere al membrilor grupului. R. J. House (1961) argumentează astfel că comportamentul de conducere structurant va avea efectul cel mai pozitiv asupra stării psihologice a subordonaților atunci când sarcinile acestora sunt neclare şi/sau dificile, adică nestructurate; în acest caz, liderul ajută la a clarifica relația dintre mijloc şi scop. Într-o cercetare empirică, R. N. Griffin (1980) scoate în evidență o altă variabilă decât tipul de sarcină, şi anume tipul de personalitate. Managerii care prezintă scoruri ridicate la *nevoia de creştere (dezvoltare) personală* preferă să nu aibă o conducere structurantă, chiar în condiții de ambiguitate. Invers, cei cu scoruri scăzute la această nevoie nu erau deranjați de munci de rutină, plicticoase, de un stil de conducere structurant.

În celebrul experiment asupra stilurilor de conducere, R. K. White şi R. Lippitt (1960) oferă următoarea explicație a faptului că stilul permisiv de conducere *(laisserfaire)* nu este satisfăcător: oamenii au o necesitate profundă atât de structură psihologică, cât şi de dependență psihologică de alții, accentuată de tendințele regresive spre un comportament infantil caracterizat prin nevoia de a depinde de alții, de a-i lăsa pe ei să adopte deciziile. Liderul democrat, ca şi cel autoritar satisface, fiecare în maniera sa, această necesitate complexă. Sunt deci stiluri alternative de a structura situația, făcând posibilă

decizia. În termenii teoriei expuse aici, dificultatea de a asuma incertitudinea face mai probabilă evitarea ei prin delegarea autorității, fapt care generează un comportament regresiv la stadiile infantile, caracterizate prin dependență.

Importanța structurării situației este subliniată de un experiment realizat de H. L. Tossi (1973). Acesta a încercat să detecteze efectul relației dintre stilul de conducere (directiv sau acordarea unui mare grad de libertate comportamentală subordonaților) şi tipul de personalitate a subordonaților. Prima concluzie care s-a conturat este că nivelul cel mai ridicat de satisfacție s-a înregistrat în cazul subordonaților cu un scor ridicat de autoritarism, care lucrează pentru şefi cu un comportament puternic directiv; cel mai scăzut nivel de satisfacție s-a înregistrat, neaşteptat pentru ipotezele experimentului, în situația complet inversă, în care subordonați cu un nivel scăzut de autoritarism sunt conduşi într-un stil înalt tolerant pentru libertatea subordonaților. Explicația furnizată de Tossi este următoarea: situația de muncă trebuie să aibă un anumit grad de structurare; trebuie să existe câțiva parametri între care oamenii trebuie să opereze; aceştia trebuie să pornească de la şef sau din personalitatea subordonaților; dacă ambele lipsesc, situația devine frustrantă, înalt insatisfăcătoare. După cum se poate observa din aceste experimente, există în situații complexe o nevoie profundă de structurare, una dintre funcțiile cele mai importante ale şefului fiind aceea de a oferi structura necesară unei acțiuni coerente (stilul autoritar) sau de a sprijini grupul să creeze el însuşi o asemenea structurare (stilul democrat).

Problema care rămâne deschisă în acest punct este: ce anume face ca în condițiile de lipsă de structurare a situației (situație complexă, ambiguă, incertă) să se adopte un stil autoritar sau unul democrat? Din acest punct de vedere, literatura occidentală dedictiă stilului de conducere este de-a dreptul confuză. Din considerentele pe care le-am expus la începutul acestui capitol, pentru că este avută în vedere o societate orientată spre reducerea cognitivă a incertitudinii decurge predicația că se va favoriza soluția conducerii democratice. Există multe teorii şi experimente care sugerează că, în condiții de incertitudine, conducerea democratică este o soluție preferabilă şi probabilă totodată. Câteva exemple sunt ilustrative din acest punct de vedere, V. H. Vroom şi P. W. Yetton (1973) formulează următoarea regulă fundamentală: „Dacă liderul nu are suficientă structură şi informație pentru a lua o decizie de înaltă calitate, el trebuie să recurgă la consultarea grupului”. S. Seashore (1971) notează faptul că sarcinile ambigui, nestructurate generează anxietate între membrii grupului; participarea scade această anxietate. Cu alte cuvinte, ea este o cale de structurare. Trecându-se în revistă studiile asupra acestei probleme, H. A. Hornstein şi colaboratorii (1971) formulează următoarea estimare generală: „Problemele complete tind să fie rezolvate cel mai eficace prin comunicații de tip rețea, cu o conectivitate relativ ridicată; «conectivitatea» poate fi definită ca numărul de persoane care sunt legate prin canale de comunicație”.

Una dintre puţinele cercetări întreprinse asupra relaţiei dintre tipurile de incertitudine şi stilurile de conducere aparţine lui J. N. Rabbie şi G. Hemmer (1973) care aduc un argument indirect. Ei nu găsesc o relaţie clară între tipul de incertitudine şi strategia de decizie în grup, dar găsesc, pe linia celor presupuse în teoria de aici, că gradul de ierarhizare este corelat negativ cu performanţa (mai ales în condiţii de certitudine şi de incertitudine reductibilă) şi, de asemenea, există o corelaţie negativă între ierarhizare şi satisfacţia cu activitatea, foarte ridicată în condiţii de certitudine, moderată în condiţii de incertitudine reductibilă şi scăzută în condiţii de incertitudine ireductibilă.

M. Mouldner şi A. Stemering (1963) demonstrează experimental că grupurile aflate în condiţii de *ameninţare* resimt mai mult decât celelalte nevoia unui lider, a unui lider puternic; consensul în jurul liderului este mai mare; de asemenea tendinţele de asociere cu ceilalţi sunt mai accentuate. Explicaţia sugerată de autori este nu cea *instrumentalistă* (liderul puternic este mai eficace), ci *psihologică:* dependenţă emoţională, confort psihologic de a nu fi singur etc. După cum se poate observa, aceste explicaţii pot fi în acord cu predicţiile teoriei noastre, cu singura deosebire că teoria prezentată aici accentuează pe sursa nevoii psihologice de dependenţă: procesele cognitive care au loc în condiţii de ameninţare, ameninţare care poate fi interpretată ca o stare de incertitudine importantă psihologic. Iar R. L. Hamblin (1964) demonstrează experimental că, în condiţii de criză, influenţa liderului asupra grupului tinde să crească, iar în condiţii de eşec, chiar dacă liderul nu are nici o vină, există o puternică tendinţă ca acesta să fie schimbat cu un nou lider. Prima idee este legată de necesitatea unei conduceri mai ferme, cu efectul de a spori consensul şi certitudinea; cea de a doua apare, pe aceeaşi linie, ca un mijloc de a asigura un grad ridicat de certitudine, oferit de un nou lider, care este perceput a avea succes sau a promite succesul în locul celui asociat cu eşecul.

Un cu totul alt punct de vedere pare însă a susţine J. Hage (1981) într-o încercare de a sintetiza rezultatele cercetărilor din acest domeniu. El utilizează două modele de comunicaţie în procesul de decizie: comunicaţie tip „reţea”, în care ideile care vor fundamenta decizia circulă înainte şi înapoi prin toate punctele relevante din sistem (un stil clar democrat), şi comunicaţie tip „roată” sau „ierarhică”, unde ideile circulă pe linii clar stabilite de tip ierarhic (un stil autoritar). Două ipoteze sunt formulate în privinţa utilizării acestor două tipuri de reţele decizionale:

1. „Cu cât riscul este mai mare, cu atât e mai probabil ca traiectoria deciziei să urmeze un pattern de tip reţea”.

2. „Cu cât riscul este mai scăzut, cu atât e mai probabil ca traiectoria deciziei să urmeze un pattern ierarhic” (p.119).

Şi teoria lui Mouldner şi Stemering, ca şi cea a lui Hage se fundează pe substanţiale evidenţe empirice. Cum putem însă explica caracterul lor contradictoriu? Teoria noastră implică faptul că ambele predicţii sunt corecte, ele referindu-se la strategii alternative, în raport cu nivelul şi tipul de

incertitudine. Riscul, ameninţarea reprezintă incertitudini accentuate şi asociate cu un grad ridicat de importanţă pentru decident. În funcţie de capacităţile sistemului decident de a face faţă constructiv, cognitiv sau, dimpotrivă, defensiv incertitudinii, putem găsi un comportament sau altul. Este clar că tendinţa „naturală", cea determinată de stadiul trecut de evoluţie a societăţii, este cea descrisă de prima teorie. În sistemele industriale actuale, care îşi cultivă activ o orientare constructiv-cognitivă, vom găsi cea de-a doua tendinţă. În acest sens, J. Hage presupune că, în condiţii de risc, responsabilitatea tinde să devină colectivă, democratică. În situaţii de certitudine şi/sau risc scăzut, probabil că recursul la delegarea autorităţii (comunicaţie ierarhică) poate fi înţeleasă nu ca un mod de a face faţă incertitudinii, ci de a rezolva problemele mai simplu, eliminând ca inutil un sistem excesiv de comunicaţii.

ORGANIZAŢIILE

Debutul teoriilor moderne ale organizării a coincis cu o deplasare majoră în modelele de organizare: de la organizarea bazată pe putere, în care voinţa adesea arbitrară a conducătorului reprezenta legea ultimă, metodă caracteristică societăţilor tradiţionale, la organizarea bazată pe norme, reguli şi pe utilizarea sistematică a specialiştilor. Acest din urmă model îl găsim formulat teoretic cu claritate de către Max Weber în conceptul său de „birocraţie raţională". Modelul birocraţiei raţionale cuprinde, pe lângă principiul reglementării deciziilor prin norme generale şi impersonale, încă două principii importante: *organizare ierarhică* şi *stil autoritar* de conducere. În ultimele 3-4 decenii, modelul birocraţiei raţionale a fost supus unei reconsiderări critice profunde. Dacă iniţial el apărea ca o formă raţională şi eficace de organizare în contrast cu organizarea arbitrară, afectată masiv de subiectivism şi voluntarism, a trecutului, acum el este mai degrabă asociat cu rigiditate, lipsă de inovativitate, adaptare mediocră sub-optimală la situaţiile concrete.

Una dintre cele mai critice analize ne-o oferă M. Crozier (1964). În teoria acestuia găsim o surprinzătoare confirmare a uneia dintre predicţiile modelului nostru, care ar putea fi rezumată astfel: birocraţia reprezintă o strategie a satisfăcătorului, fundată pe combinarea între norme generale şi impersonale de decizie şi delegarea autorităţii, pe structuri cognitiv-acţionale rigide, cu puternice tendinţe defensive.

Teza centrală a lui Crozier este că trăsăturile birocratice este mai probabil să apară în organizaţiile timpurii decât în cele actuale. *Rigiditatea* şi *ritualismul,* caracteristici definitorii ale comportamentului birocratic, rezultă dintr-un anumit mod de raţionalitate şi de conformitate, în condiţiile în care „existau aşa de puţine posibilităţi de înţelegere intelectuală şi de previziune a

situațiilor complexe”. Birocrația poate apărea, sugerează sociologul francez, în două situații extreme: în condiții de *prea puțină incertitudine* şi în condiții de *prea multă incertitudine.* În primul caz − prea puțină incertitudine −, modelele birocratice apar sub forma unei codificări eficace a comportamentului. Acest caz este foarte diferit însă de ceea ce înțelegem în mod curent prin birocrație. Sociologul francez îşi concentrează atenția asupra celui de-al doilea caz − condiții de prea multă incertitudine. Tendințele birocratice pot fi interpretate aici ca modalități de „evadare din realitate”. La incertitudine se adaugă lipsa feed-back-ului. Este probabil să apară un grad ridicat de conformism şi rigiditate atunci când adaptarea flexibilă la situații complet neprevizibile nu va fi recompensată în măsură suficientă. Acest aspect este concordant cu predicțiile teoriei noastre. Normele generale şi impersonale oferă soluții satisfăcătoare, cel puțin statistic, la mulțimea situațiilor concrete. Soluții optimale, înalt flexibile, formulate în mod concret pentru fiecare situație în parte ar fi de natură să complice enorm procesul de decizie, ridicând şi mai mult incertitudinea, iar efectul lor ar fi, la rândul său, destul de incert. Pe această linie se înscrie definiția pe care Crozier o oferă birocrației: „vom descrie ca <<sisteme birocratice de organizare>> orice sistem de organizare în care procesul de feed-back, eroare-informație-corecție nu funcționează bine... o organizație care nu poate să-şi corecteze comportamentul său învățând din propria experiență.” Nu este însă clar în teoria sa de ce în condiții de înaltă incertitudine este atât de dificil a învăța din experiență. Există o largă literatură care descrie şi alte circuite „vicioase” ale sistemelor birocratice şi care se adaugă la acest raționament. Este cazul efectului scos în evidență de R. K. Merton: utilizarea de reguli generale şi impersonale se întăreşte pe ea însăşi; eşecul reglementării prin norme generează presiuni nu de a abandona normele, ci de a le face mai complete, mai precise, mai obligatorii, fapt care măreşte rigiditatea şi inadecvarea întregului sistem (J. L. March şi H. A. Simon, 1964). Rigiditatea sistemelor birocratice nu trebuie însă, în primul rând, explicată prin existența unor mecanisme vicioase interne, cum sunt cele declanşate de utilizarea de norme şi reguli generale, ci prin condițiile care generează şi susțin un asemenea sistem: dificultatea de adaptare prin mecanisme cognitive flexibile la situații cu un grad ridicat de incertitudine.

Un model alternativ de organizare a început să fie formulat datorită presiunilor tot mai accentuate de creştere a performanțelor organizațiilor, într-un mediu înalt incert şi dinamic, în condiții însă de multiplicare a capacităților cognitive. În legătură cu o asemenea schimbare există în literatura de specialitate o serie de teorii extrem de sugestive pentru analiza noastră şi care caută să lege tipul de organizare cu mediul în care organizațiile acționează. Se face în mod curent distincția între două tipuri de mediu: un mediu stabil, predictibil, şi un mediu dinamic, greu predictibil. Mediul este însă o variabilă *input,* acționând prin intermediul tipului de probleme puse: mediul dinamic şi incert pune, de exemplu, problema deciziilor în condiții de înaltă incertitudine; un mediu stabil şi relativ cert creează un proces de decizie în condiție de

relativă certitudine. Sau, dacă mediul este mai puțin solicitant, el va tolera soluții satisfăcătoare, fără a exercita presiuni spre perfecționare. Şi iarăşi trebuie să precizăm că teoriile acestea au un caracter înalt normativ, referindu-se la situația organizațiilor actuale care par să acționeze (sau să tindă să acționeze) în condiții de certitudine reductibilă.

Una dintre teoriile cele mai influente din acest punct de vedere este aceea a lui T. Burns şi G. M. Stalker (1961) despre tipul de organizare care conduce la eficiența cea mai ridicată. Într-un mediu înalt stabil şi predictibil (cert, deci: caracterizat prin cerințe stabile ale pieței, tehnologie în proces lent de schimbare) cel mai eficient acționează organizații de tip „mecanicist". Într-un mediu înalt incert şi aflat într-o rapidă schimbare, modelul „organic" este cel mai eficient. Modelul „mecanicist" este caracterizat prin următoarele: 1) diviziune extinsă a muncii şi diferențiere a unităților funcționale, 2) ierarhie clară a autorității, 3) definiri precise ale posturilor de muncă, datoriilor, drepturilor şi obligațiilor, 4) centralizare a informațiilor şi luării deciziilor şi 5) preponderența comunicării verticale. Modelul „organic" nu prezintă o ierarhie clar definită, rolurile şi funcțiile sunt într-un proces continuu de redefinire, comunicarea laterală este preponderentă, constând mai mult din informații şi sfaturi decât instrucțiuni şi comenzi. După cum se vede, modelul mecanicist reprezintă o descriere în termenii structurii organizaționale a organizației de tip birocratic rațional, a ierarhiei autoritare, în timp ce modelul organic exprimă o structură organizațională mai democratică, mai deschisă. Oarecum pe aceeaşi linie merge şi influenta teorie a lui P. R. Lawrence şi J. W. Lorsch (1967). Aceştia argumentează astfel că această relație este valabilă şi cu privire la departamentele care compun o organizație. Departamentele care acționează într-un mediu înalt dinamic şi incert (departamentul de cercetare şi dezvoltare de exemplu) vor fi eficiente dacă vor adopta un model de tip organic, în timp ce departamentele al căror mediu este stabil şi cert (departamentul de producție, de exemplu) vor fi eficiente cu un model mecanicist. Într-o formă oarecum diferită găsim această idee exprimată şi de E. Litwak (1968). Structurile birocratice, argumentează el, sunt adecvate pentru a rezolva probleme care cer cunoştințe tehnice sau investiții de capital extinse. Structurile fundate pe grupuri primare sunt mai capabile să rezolve probleme care cer fie puține cunoştințe tehnice, cazul cunoştințelor atât de simple încât persoana obişnuită poate fi la fel de bună ca un expert, fie în cazul în care cunoştințele lipsesc (incertitudine ridicată, am notat noi) nefiind posibil ca un expert să fie format, fie, în fine, unde cunoştințele sunt atât de complexe, încât ele nu pot fi puse cap la cap de către o persoană.

După cum se poate observa, toate aceste teorii argumentează că sistemele birocratice, ierarhizate rigid sunt ineficiente în condiții de incertitudine. Incertitudinea pe care o au în vedere este însă, uşor de demonstrat, de tip reductibil. Şi, în fapt, structura recomandată este o metodă de soluționare flexibilă şi creativă a problemelor înalt complexe de tip democratic în ultimă instanță. Întreprinderea actuală are posibilități multiple

de a reduce sistematic şi semnificativ incertitudinea în care ea acționează. Dimpotrivă, în condiții înalt certe (stabilitatea pieței, a tehnologiei, a sistemului de muncă), gradul ridicat de formalizare, de „mecanizare" poate fi superior în performanțe. Într-un fel, această ipoteză pare să fie exprimarea, într-un caz mai particular, a unui principiu mult mai general: o problemă şi o tehnică de acțiune clară pot fi supuse unui proces de automatizare de tip „mecanicist", adică strict, rigid. Această din urmă soluție, după cum se poate cu uşurință observa, nu este de tipul rigidității cu funcții de absorbție artificială a incertitudinii, ci de organizare cvasiautomată a unui sistem care acționează în condiții de certitudine. Să notăm, de asemenea, că aceste teorii ale organizării nu se referă pur şi simplu la situațiile pe care le-am numit „incertitudine ireductibilă". Cu alte cuvinte, argumentând adecvarea modelelor de tip organic (între model şi modelul democratic există o mare convergență) la situațiile de incertitudine reductibilă, se aduce un sprijin unei părți a ipotezei centrale a lucrării prezente: incertitudinea reductibilă tinde să genereze procese de decizie care asumă incertitudinea, care încearcă să o reducă sistematic cu mijloace cognitive.

Răspunsul la întrebarea: ce tip de organizație ar tinde să se constituie în condiții de *incertitudine ireductibilă* ni-1 dă analiza lui Crozier citată mai înainte. Empiric, observăm că birocrațiile sunt un produs al secolului XIX şi explicația nu stă în faptul că ele acționau într-un mediu înalt stabil şi predictibil, ca să folosim termenii teoriei lui Burns şi Stalker, ci într-un mediu extrem de complex, greu de descifrat, incert, pentru a utiliza termenii folosiți de Crosier. Întreaga literatură dedicată limitelor şi patologiilor birocrației, având în vedere tocmai funcționarea ei nu într-un mediu absolut cert, ci într-unul incert, scoate în evidență caracterul ei defensiv, reducerea artificială a incertitudinii, evitarea feed-back-ului şi a perfecționării ca instrument esențial de a face față unei incertitudini care altfel ar fi devenit destructivă.

Este aici o problemă de interpretare. Există medii absolut certe, predictibile, de care teoria vorbeşte? Într-un fel, probabil că da. Un mediu care nu se schimbă dramatic, care nu dezvoltă presiuni accentuate pentru creşterea performanței este oarecum mai cert. El poate *tolera* (nu neapărat stimula) un comportament mai ritualistic, mai standardizat, fără ca acesta să fie neapărat înalt rațional. Din acest motiv, organizațiile de tip mecanicist nu reprezintă probabil cel mai adesea modelul de raționalitate posibilă în certitudine, ci posibil modelul de birocrație. În sprijinul acestei idei să cităm o remarcă făcută de J. Woodward (1965) într-o celebră analiză. Comparând managerii din întreprinderile cu tehnologie avansată, foarte dinamice, cu managerii din întreprinderile de producție de serie (caracterizate printr-un model de tip mai mecanicist), ea face următoarea remarcă: „Cel mai adesea, avansul tehnologic este asociat cu un managernent mai sofisticat; managerii implicați aici tind să aibă un fond educațional mai ridicat, să formeze un grup social mai omogen şi să abordeze problemele lor mai mult intelectual şi mai puțin emoțional decât colegii lor din producția de serie. Există aici o conştiință mai acută a naturii

riscului şi incertitudinii în luarea deciziilor“ (p. 234). În producția de serie, sugerează deci sociologul englez, managerii par să fie mult mai „emoționali” şi mai puțin „intelectuali” decât colegii lor din întreprinderile cu tehnologie de vârf, care acționează în condiții de înaltă incertitudine.

Încercările clasice de definire a autorității în organizații reprezintă o altă probă în favoarea acestui punct de vedere. O celebră definiție dată autorității aparține lui Ch. Barnard şi este cuprinsă în lucrarea sa publicată în 1938, „The Functions of the Executive” (Ch. I. Barnard, 1968 *a*). Barnard defineşte autoritatea ca fiind acea caracteristică a unei comunicații (ordin) în cadrul unei organizații în virtutea căreia ea este acceptată de către un membru al respectivei organizații pentru a guverna acțiunea sa. Problema este însă în ce condiții un ordin este acceptat. Patru condiții sunt formulate, dintre care una este deosebit de interesantă aici: cel care primeşte ordinul „crede că nu există nici o inconsistență cu scopurile organizației”. Această presupoziție este de tip cognitiv.

Formularea lui Barnard este perfect clară în contextul modelului problemei cu soluție unică: dacă este compatibil cu obiectivul, înseamna că este decizia bună (singura). În contextul modelului problemei cu soluții multiple, simpla compatibilitate devine o condiție slabă. Sunt o mulțime de soluții compatibile, dar în grade diferite. Pentru a avea autoritate, trebuie să fie perceput a fi soluția cea mai bună. Reluând această analiză, dar repunând-o în perspectiva incertitudinii proceselor decizionale, H. A. Simon (1951) argumentează că autoritatea este un instrument „de a încheia o discuție atunci când este clar că este imposibil a se atinge consensul asupra unei decizii particulare... ierarhia formală este în general rezervată pentru a soluționa disputele” (p. 11). Şi, mai precis, specific autorității este faptul că „subordonatul *abdică de la propriile sale facultăți critice de alegere între alternative* (subl. ns.) şi utilizează criteriul formal... ca bază a alegerii” (p. 126-127). Pentru ca mai apoi să remarce: „Supunerea reprezintă o abdicare de la alegere”. Autoritatea nu înseamnă deci acceptarea a ceva care este sau cel puțin pare a fi rațional, adecvat, ci se referă la „toate situațiile în care sugestiile sunt acceptate fără nici o analiză critică” (p. 127). Aceasta nu înseamnă însă, argumentează H. A. Simon (1977), că participarea într-o structură de autoritate trebuie să fie neapărat constrângătoare; ea poate fi foarte bine şi *eliberatoare.* Autoritatea oferă elementele de structurare a situației în care instrumentele noastre limitate de decizie pot funcționa.

După cum se poate observa din toată această argumentare, organizațiile clasice („birocrația rațională”) nu reprezintă un model de raționalitate absolută, ci mai mult o strategie complexă de reducere a incertitudinii prin simplificări, adesea destul de primitive, ale actului decizional, prin sisteme de autoritate a căror funcție este adesea doar a asigura acceptarea deciziilor, în condiții în care consensul ar fi imposibil pe baze strict cognitive. „Birocrațiile raționale” sunt în fapt o raționalitate a soluției satisfăcătoare, ridicată însă la rangul de soluție unică.

Contradicțiile teoretice pe care le-am identificat în cazul stilurilor de conducere în relațiile lor cu tipul de incertitudine pe care îl au de înfruntat, le găsim, practic, în aceeaşi formă şi în cazul organizațiilor. Teoriile invocate până acum făceau predicția că, într-un mediu incert şi dinamic, forme de tip organic/democratic vor tinde să se dezvolte. Dar întotdeauna se va întâmpla un asemenea lucru? Găsim adesea şi puncte de vedere contrare. Este cazul analizei pe care T. J. Keil (1987) o face întreprinderilor americane proprietate a muncitorilor. El găseşte astfel că multe dintre aceste întreprinderi eşuează în a promova o conducere democratică efectivă, tinzând mai degrabă să evolueze către sisteme oligarhice de putere. Pornind de la teoria lui Blumberg, conform căreia oligarhiile şi alte sisteme centralizate de luare a deciziilor sunt mult mai capabile de a face față mediilor incerte decât alte forme de autoritate, Keil explică o asemenea tendință prin faptul că aceste întreprinderi, mai mult decât altele, „au de înfruntat un mediu înalt incert, haotic şi amenințător" (p. 226). Şi aici se pare că suntem mai mult în fața unei contradicții aparente. Este vorba de două strategii alternative care sunt impuse nu atât de caracterul incert al mediului, ci mai mult de existența sau inexistența unor capacități a organizațiilor de a face față constructiv, pozitiv unui asemenea mediu, de a reduce sistematic şi eficace incertitudinea. În lipsa unor asemenea capacități, organizațiile pot evolua nu spre „modele organice/democratice", ci, dimpotrivă, spre modele „mecaniciste", înalt centralizate, caracterizate prin puternice tendințe defensive.

Partea a IV -a

DECIZIA ÎN CONDIȚIILE NEOMOGENITĂȚII COGNITIVE ŞI EXISTENȚIALE

„Şi după cum în viața particulară se face o distincție între ceea ce crede şi spune un om despre sine şi ceea ce este şi face în realitate, cu atât mai mult trebuie să facem o distincție atunci când este vorba de lupte istorice, între frazeologia şi iluziile partidelor şi adevărata lor natură şi adevăratele lor interese, între ceea ce îşi închipuie că sunt şi ceea ce sunt în realitate."

KARL MARX (1967)

În ultimele capitole s-a presupus că participanții la procesul de decizie au aceleaşi interese, au obiective comune de realizat, sunt afectați în acelaşi fel deciziile luate; sunt deci caracterizați prin *omogentitate existențială.* Singurele diferențe dintre ei au fost presupuse a fi de ordin cognitv. Şi există, desigur, situații care sunt de acest tip sau pot fi aproximate rezonabil în acest fel. Pentru cele mai multe situații este însă caracteristică *neomogenitatea existențială:* oamenii au diferite interese, sunt afectați diferit de aceeaşi decizie, vor avea, în consecință, atitudini diferite față de aceasta. În această ultimă parte a lucrării v-a fi explorată acțiunea acestei noi condiții asupra procesului de decizie în incertitudine. Vor fi analizate, în consecință, efectele neomogenității existențiale asupra strategiei de decizie şi a dinamicii incertitudinii.

Capitolul 9

EFECTELE DIFERENȚIERII DE INTERESE ASUPRA PROCESULUI DECIZIONAL

Neomogenitatea existențială, faptul că persoanele şi grupurile ocupă poziții diferite în sistemul organizării sociale, având în consecință interese distincte, îi face pe participanți să reacționeze diferit în procesul de decizie. Dissensul nu mai apare aici ca având doar surse cognitive, ci şi existențiale: un dissens datorat diversității şi chiar opoziției de interese. În teoriile sociologice actuale, dissensul este considerat mai ales din perspectiva acestei surse. Un asemenea punct de vedere îl găsim de exemplu în teoria lui Marx care insista în mod special asupra necesității de a lua în considerare clasele şi grupurile sociale care compun o societate şi care, dincolo de diversitatea intereselor membrilor lor, prezintă interese comune distincte, diferite unele de celelalte mergând până la antagonism. Diversitatea de interese reprezintă un loc comun al teoriilor sociologice actuale. Societatea este compusă din întreprinzători individuali, animați de interese particulare distincte, care pot adesea intra în divergență unele cu celelalte.

STRUCTURA DE INTERESE A COLECTIVITĂȚII

Să vedem în primul rând care sunt sursele neomogenității existențiale, ale diversității de interese care caracterizează un grup sau o colectivitate antrenate într-un proces de decizie.

În raport cu procesul de decizie, se pot distinge două tipuri de interese: *primare şi secundare.*

PROPOZIȚIA 9.1: *Interesele primare reprezintă acele cerințe ale indivizilor şi grupurilor față de procesele decizionale, provenite din pozițiile pe care aceştia le ocupă în organizarea socială, poziții constituite anterior şi independent de procesul de decizie.*

Membrii unei colectivități diferă din multe puncte de vedere: locul şi rolul în organizarea economică şi politică a societății, sursele şi nivelul veniturilor lor, tipul de profesie, nivelul de şcolaritate şi calificare, locul de muncă, locul de reşedință, tipul de familie (cu sau fără copii), sexul, vârsta etc. Ei formează, în funcție de aceste caracteristici, clase şi grupuri distincte, deosebindu-se unul de celelalte atât prin *Problemele* pe care le au, cât şi prin

modul în care o decizie afectează realizarea intereselor lor specifice. Capitalistul are de înfruntat probleme cum sunt: concurența cu alte întreprinderi, revendicările sociale şi politice ale muncitorilor, lipsa lor de motivare pentru a realiza performanțe ridicate. Problemele muncitorilor vor fi de altă natură: securitatea locului de muncă, venituri echitabile, apărarea împotriva intensificării exploatării de către patronat, promovarea şi apărarea dreptului de organizare sindicală, sporirea influenței lor politice. Problemele profesorului, ca să luăm un caz cu totul diferit de cel precedent, constau în realizarea unui proces eficace de transmitere a cunoştințelor, motivarea elevilor de a-şi însuşi cunoştințele transmise, menținerea disciplinei în clasă, impunerea respectării autorității sale. Problemele elevului, pe lângă cele pe care le poate avea în comun cu profescrul (să-şi însuşească cunoştințele predate), pot fi: dezvoltarea şi afirmarea propriei personalități, chiar împotriva profesorului, în anumite situații, crearea unui climat colegial satisfăcător şi suportiv, promovarea şi a altor interese decât cele din sfera învățământului. Chiar în cazul unor probleme generale, pot exista largi variații din punctul de vedere al importanței intensității, urgenței, cât şi al configurației concrete. Problemele bătrâneții sunt ale întregii colectivitați. Toți vor fi bătrâni, dar într-un fel vor apărea ele pentru cei care *sunt* bătrâni şi în alt fel pentru cei care *sunt* în prezent tineri. Tineretul, la rândul său, are problemele sale. Ele au fost şi ale maturilor, dar nu mai sunt şi, în mod direct, nici nu vor mai fi. Bărbații şi femeile au probleme specifice. Singurătatea este problema celor singuri; boala a celor bolnavi.

O decizie poate afecta diferit grupurile, clasele, indivizii unei colectivități. Creşterea productivității muncii înseamnă pentru capitalist profituri mai ridicate, capacitate mai mare de a concura pe piață; pentru muncitor, ea reprezintă o intensificare a muncii, cu consecințe negative asupra calității vieții sale, scăderea relativă a veniturilor, dar poate duce şi la creşterea securității locurilor de muncă şi la sporirea veniturilor. Construirea unei centrale atomice afectează într-un fel pe cei din zona în cauză (locuri de muncă, dar şi pericolul unor eventuale accidente) şi în alt fel pe cei din alte zone (sursă sigură de energie). Sporirea cheltuielilor pentru îngrijirea medicală afectează într-un fel pe cei bolnavi care urmează a fi îngrijiți şi într-un mod uşor diferit pe cei sănătoşi. Aceştia din urmă obțin garanția că în caz de boală vor primi o asistență medicală corespunzătoare, situație mai mult ipotetică însă, actual ei urmând în primul rând a suporta financiar îmbunătățirea sistemului de asistență.

PROPOZIȚIA 9.2: *Interesele secundare se referă la diferențierile produse de procesul de decizie ca atare, fiind expresia diversității de poziții sociale generate de însuşi acest proces.*

Interesele secundare nu se referă deci la semnificațiile deciziilor pentru structura de poziții sociale deja existente, ci la modul în care procesul de

decizie *modifică* această structură, creând poziții noi, asociate cu interese specifice.

Pentru că acest tip de interese a fost mai puțin analizat decât primul, voi insista mai mult asupra lui. Poziția în procesul de decizie este, prin ea însăşi, asociată cu interese specifice. Astfel, poziția de conducere, în condițiile delegării autorității, tinde să fie asociată cu două tipuri distincte de beneficii personale. În primul rând, statut social ridicat, ceea ce înseamnă prestigiu, stimă, autoritate, influență şi chiar putere socială. A avea prestigiu, autoritate, influență şi putere, aşa după cum toate teoriile psihologice actuale argumentează, reprezintă din punctul de vedere al individului un „beneficiu", o situație înalt dezirabilă. În al doilea rând este vorba de o serie de beneficii personale mai directe, ca, de exemplu, venituri mai mari, acces favorizat la resursele rare ale colectivității. Şi invers, ceilalți membri ai grupului sau colectivității vor fi relativ privați de aceste beneficii: vor avea un statut social mai scăzut, prestigiu, autoritate, influență, putere, venituri mai mici.

Care este explicația unor asemenea diferențieri? Pot fi invocate aici două surse distincte ale lor. În primul rând, o sursă funcțională. În Capitolul 7 s-a argumentat că diferențele de statut social, prestigiu, autoritate, influență, putere reprezintă o cerință funcțională a procesului de decizie în incertitudine persistentă, în condițiile delegării autorității de decizie (Propoziția 7.16). Funcția acestei diferențieri este de a proteja delegarea autorității şi, prin aceasta, de a asigura un consens ridicat, de a asigura performanțe ridicate în respectiva activitate. Unele teorii, de exemplu teoria funcționalistă a stratificării sociale a lui K. Davis şi W. Moor (1966), argumentează că beneficiile personale diferențiate sunt funcționale, ele reprezentând un instrument al colectivității de a stimula performanțe ridicate în pozițiile de conducere, deosebit de importante.

O a doua sursă a diferențierilor de acest gen este non-funcțională. Diferențierea beneficiilor nu reprezintă aici o precondiție funcțională a procesului de decizie în incertitudine şi nici a performanței în poziții de conducere, ci mai mult o consecință neintenționată a investirii cu prestigiu, autoritate, influență şi putere. Persoanele cărora li se deleagă autoritatea de a lua decizii şi care, pentru aceasta, sunt investite cu prestigiu, influență şi putere vor fi tentate, având totodată şi posibilitatea, să utilizeze acest fapt ca un mijloc de a presa asupra colectivității pentru obținerea de beneficii personale mai mari.

Am putea accepta că aceste două surse − funcțională şi nonfuncțională − sunt complementare şi corelate, aducând fiecare, în raport cu condițiile concrete, o contribuție mai mare sau mai mică la constituirea unor asemenea diferențieri. Apare aici un proces tipic de feed-back pozitiv: anumite diferențieri de prestigiu, autoritate, influență şi putere pot fi inițial impuse funcțional de procesul de decizie şi menținute de acesta; dar pentru că ele sunt în sine înalt dezirabile pentru indivizi, devenind de asemenea instrumente

pentru obținerea unor beneficii personale, sunt întărite şi amplificate până la limita la care alte procese inhibitoare intervin.

Datorită beneficiilor asociate cu pozițiile de conducere, va tinde să apară o continuă concurență în cadrul colectivităților, grupurilor pentru obținerea unor asemenea poziții. Lupta pentru impunerea unor soluții care primar sunt dezirabile este dublată şi se împleteşte cu lupta pentru ocuparea unei poziții de autoritate în procesul luării deciziilor. Adoptarea unei decizii sau a alteia nu este însă un proces independent de poziția ocupată în sistemul de conducere. Contribuția pe care fiecare o aduce la adoptarea unei decizii reprezintă de regulă un criteriu important al selecției pentru poziții de conducere. Conform Propoziției 7.12, cel care este autorul deciziei va tinde să ocupe o poziție de conducere şi în faza postdecizională, în procesul de realizare a ei. A adopta decizia sugerată de persoana *x* înseamnă totodată a acorda acesteia un atuu în lupta pentru obținerea unei poziții de putere, de conducere. Critica sau neadoptarea soluției propuse de o altă persoană este de natură a afecta negativ şi statutul social al acesteia, şansele ei de a obține o poziție de conducere. Succesul deciziei luate întăreşte poziția autorului ei, iar eşecul o slăbeşte. Autorul unei decizii va fi deci interesat în realizarea cu succes a acesteia şi pentru că astfel poziția sa socială va fi întărită. Nu de puține ori formularea de alternative are o semnificație profundă în procesul luptei pentru pozițiile de conducere. Formularea unei alternative în acest context poate semnifica şi o critică la adresa persoanei care ocupă poziția de conducere şi care este implicată în decizia practicată. În lupta electorală, în sistemul pluripartit, nu este o excepție faptul că un partid politic îşi formulează programul având în vedere şi necesitatea de a oferi electoratului o alternativă distinctă de cea oferită de partidele rivale. Opoziția, tocmai pentru că este opoziție şi doreşte să obțină puterea, este tentată să critice guvernul.

Chiar dacă nu există diferențe marcate de interese primare, în condițiile delegării autorității apare o tendință de cristalizare a unor interese secundare distincte. Acestea pot fi de două tipuri: personale şi de grup. Interesele secundare personale se referă la confirmarea performanței personale în procesul de conducere în vederea menținerii statutului social, a poziției de conducere. O conducere este evaluată în raport cu rezultatele obținute. Pentru aceasta, conducerea este tentată să acționeze în trei direcții distincte, adesea însă complementare. În primul rând, elaborarea unor decizii de calitate. În al doilea rând, motivarea grupului să realizeze performanțe ridicate. În fine, defensiv, prezentarea rezultatelor şi a activității sale de conducere şi organizare în aşa fel încât poziția sa de autoritate să fie confirmată. Interesele secundare de grup se referă la poziția grupului de conducere în cadrul colectivității. În calitate de grup component al colectivității, el participă la distribuirea resurselor acesteia, tinzând să exercite presiuni pentru un sistem de distribuție care să-i fie avantajos.

Se poate considera deci că delegarea autorității, diferențierea dintre funcțiile de conducere şi cele de execuție este asociată cu diferențierea de

interese care, la rândul său va influența întreaga dinamică a procesului decizional. Inevitabil, tehnica delegării autorității conferă procesului decizional un caracter defensiv: creând diferențe structurale de interese, ea pune conducerea într-o postură defensivă în raport cu propriile sale interese (interesele secundare) cât, şi în raport cu interesele grupurilor şi claselor în spiritul, cărora exercită conducerea (interesele primare).

Diferențierea dintre conducere şi execuție, atât în societatea globală, cât şi în sferele ei particulare, reprezintă în toate colectivitățile o sursă importantă de diferențiere socială de stratificare. Nu este întâmplător faptul că eliminarea diviziunii dintre conducere şi execuție este considerată a fi unul dintre factorii esențiali ai realizării unei societăți omogene şi egale.

DIVERSITATE EXISTENȚIALĂ ŞI DIVERSITATE COGNITIVĂ

Marx a sugerat sociologiei o întrebare care nu mai fusese pusă până atunci: are diversitatea de interese o influență asupra proceselor cognitive? Răspunsul este conținut în conceptul de *ideologie.* Această idee ar putea fi formulată, în termenii teoriei dezvoltate aici, astfel:

PROPOZIȚIA 9.3: *Diversitatea existențială este de natură a accentua diversitatea cognitivă.*

Interesele obiective care caracterizează fiecare poziție socială colorează valoric puternic întreaga experiență. Ele se cristalizează sub formă de valori şi aspirații. Persoana umană raportează situația sa de viață nu la un set de criterii universale, ci la criterii specifice, concrete, conținute în propria sa poziție şi experiență. Pentru capitalist, maximizarea profitului este interesul fundamental, în timp ce pentru muncitor maximizarea salariului, securitatea locului de muncă, asigurări sociale etc. reprezintă obiectivele cele mai importante. Pentru pompier pericolul de incendiu este unul dintre cele mai mari pericole. A devenit unanim acceptat că perceperea realității este „încărcată axiologic", diferind de la grup la grup, de la poziție socială la poziție socială (A. Iliescu, 1987). Nu numai preferințele şi valorile diferă, dar chiar şi faptele, experiențele propriu-zise. Există o largă diversitate de experiențe prilejuite de pozițiile sociale distincte şi care, dacă am utiliza terminologia lui T. Kuhn, sunt incomensurabile. Experiența directorului este alta decât cea a muncitorului, a copilului decât cea a adultului, a bogatului decât cea a săracului. Pozițiile sociale dau acces diferențiat la fapte şi semnificații, fiind totodată asociate cu necesități şi aspirații distincte. În mare măsură oamenii nu trăiesc în acelaşi univers, ci în universuri diferite, delimitate de propriile lor poziții. În acest sens se zice în înțelepciunea populară că „bogatul nu-1 poate înțelege pe sărac".

PROPOZIȚIA 9.4: *Imaginile cognitive reprezintă perspective cognitive asupra lumii originale în poziții obiective distincte în cadrul organizării sociale; în această calitate ele sunt ideologii.*

Ideologia reprezintă o imagine cognitivă originată într-o poziție socială distinctă şi centrată pe actul decizional. Interesele se finalizează mereu în decizii ce urmează a orienta acțiunea. Ideologiile exprimă interesele specifice unei poziții sociale anume. În plus, diferențele dintre ele sunt accentuate de tendințe de a dezvolta *iluzii* specifice. Aceste iluzii nu au surse strict cognitive, ci sociale. Ele au o funcție ideologică determinată. Fiecare poziție tinde să-şi dezvolte iluzii pozitive despre ea însăşi şi negative despre pozițiile concurente. Iluziile ideologice sunt stereotipuri cognitive care justifică propriile interese. „Primitivismul" şi „infantilismul" popoarelor lumii a treia sunt iluzii necesare oricărui sistem cu orientare colonialistă. Pentru capitalist, muncitorii sunt inevitabil „leneşi", „lipsiți de responsabilitate", „pasivi", „ostili", în schimb, el este „activ", „responsabil", „contribuind decisiv la binele colectivității". În funcție de poziția ocupată, ideologia poate dezvolta estimări dintre cele mai diferite. Inegalitatea socială este naturală, rațională, morală şi utilă, creând stimulente sau, dimpotrivă, nenaturală, imorală, contraproductivă, generatoare de consecințe dezastruoase pe lung termen pentru colectivitate. Sărăcia provine din defecte individuale (lipsă de motivație, lene, iresponsabilitate, orientare exclusivă spre prezent) sau, dimpotrivă, reprezintă efectul structural al unui sistem anumit de organizare socială.

Într-un sens similar acționează asupra proceselor cognitive şi diferențierea secundară de interese. Am văzut că tehnica de luare a deciziilor este responsabilă de configurații sociale distincte. Delegarea autorității tinde să genereze o polarizare conducere/grup. Persoana căreia i se deleagă autoritatea va tinde să aibă o orientare specifică. Ea se va identifica într-o măsură semnificativ mai ridicată cu cerințele procesului decizional, atât în faza predecizională, cât şi în cea postdecizională. O asemenea orientare nu este motivată numai de logica procesului decizional, dar şi de interesele de menținere a poziției de conducere. Şi invers, specificul şi exigențele procesului decizional pot fi utilizate pentru a promova interesele personale de ocupare şi menținere a unei poziții de conducere. Un director poate astfel folosi autoritatea cu care poziția sa este asociată pentru a se apăra de critici sau pentru a apăra o decizie care îl avantajează personal şi care s-ar putea să nu fie cea mai bună decizie pentru organizația pe care o conduce. Să luăm un caz posibil de decizie colectivă. Ionescu, pentru a se afirma şi a-şi mări şansele de promovare, este tentat mereu să vină cu un punct de vedere propriu, pe care îl argumentează pe larg şi caută să convingă de justețea sa şi pe ceilalți. În mod special este sensibil la atitudinea lui Popescu, despre care crede că, „vânând" posturi de conducere, nu suportă alte puncte de vedere, manifestând o atitudine ostilă față de concurenții potențiali. La rândul său, Popescu îl percepe pe Ionescu ca fiind un arivist periculos, extrem de rigid în gândire şi pe care

trebuie să-1 „blocheze” şi să-1 „pună la locul lui”. Vasilescu, preşedintele organismului colectiv de decizie în cauză şi, în această calitate, responsabil de buna desfăşurare a procesului decizional, poate vedea lucrurile cu totul altfel. El îl percepe pe Ionescu ca prea exclusivist, centrat excesiv pe punctele sale de vedere şi prea puțin dispus să înțeleagă alte puncte de vedere, să accepte observații critice. Iar pe Popescu, cam răutăcios cu Ionescu în mod special. În consecință, el vrea să-1 tempereze pe Ionescu, care are tendința de a monopoliza discuția şi a o polariza cu punctele sale de vedere cam prea net exprimate, dar caută în acelaşi timp ca discuția să nu fie dominată de conflictul Ionescu/ Popescu.

PROPOZIȚIA 9.5: *Interesele secundare nu generează neapărat, prin ele însele, imagini cognitive specifice; ele pot însă deforma aceste imagini într-o direcție sau alta, în concordanță cu logica luptei pentru statut.*

Cel care deține autoritatea va fi tentat să-şi structureze imaginea cognitivă în sensul susținerii deciziilor pe care le-a luat, indiferent care sunt acestea, dar cu care a devenit solidar şi împotriva alternativelor care sunt promovate de oponenții săi. Dacă oponenții presează pentru soluții de schimbare a organizării sistemului în cauză, el poate fi tentat să devină conservator şi invers. Oricum, va căuta mereu o poziție care să se diferențieze clar de celelalte. Cei care se angajează în lupta pentru putere vor fi tentați să conteste deciziile luate de cel care deține actual autoritatea, oricare ar fi aceste decizii. Suntem aici doar în prezența unei tendințe care poate fi atenuată, modificată sau blocată, contracarată de alte tendințe.

Un grup suficient de neomogen din punctul de vedere al intereselor membrilor săi va intra deci în procesul decizional cu o imagine cognitivă la rândul său neomogenă, sursa acestei neomogenități fiind atât cognitivă, cât şi existențială.

INFLUENȚA STRUCTURII DE INTERESE ASUPRA INCERTITUDINII

Structura de interese acționează nu numai asupra orientării imaginilor cognitive, dar şi asupra configurației şi dinamicii incertitudinii subiective.

PROPOZIȚIA 9.6: *Diversitatea de interese este de natură a creşte certitudinea subiectivă a membrilor grupului: la nivel de grup rezultă o stare de certitudine dissensuală.*

În Capitolul 6 s-a argumentat că, în cadrul unui grup, rezultatul cel mai probabil al comunicării este ori o imagine cognitivă slab structurată, asociată cu un grad ridicat de incertitudine (un consens negativ), ori o imagine cognitivă puternic polarizată, asociată însă cu un grad ridicat de certitudine

(certitudine dissensuală). Condiția diversității intereselor acționează în sensul creşterii probabilității celei de a doua stări. Cu alte cuvinte, neomogenitatea existențială acționează în sensul creşterii nivelului de certitudine asociat cu imaginile cognitive ale membrilor grupului. La nivel de grup deci se constituie o stare mai accentuată de certitudine dissensuală. Pot fi invocate mai multe argumente în sprijinul acestei afirmații.

a. Primele alternative formulate sunt mai mult expresia diversității existențiale decât a celei cognitive. La nivel de grup, fiecare parte va tinde să-şi formuleze o soluție care îi promovează interesele. Aceste soluții vor fi puse la început în discuție.

PROPOZIȚIA 9.7*: În condițiile diversitățti intereselor, primele alternative formulate şi intrate în discuție vor tinde să fie mai mult expresia diversității de interese decât a diversității cognitive.*

b. Se creează în consecință suspiciunea că alternativele exprimă în realitate interesele primare ale celor care le-au formulat şi deci nu sunt în fapt alternative de luat în considerare. O asemenea suspiciune duce la „închiderea" față de alternativele formulate de către ceilalți şi la respingerea lor. De aici şi o importantă consecință asupra incertitudinii:

PROPOZIȚIA 9.8: *În condițiile diversității intereselor, existența alternativelor nu sporeşte incertitudinea, ci, dimpotrivă, tinde să o scadă; fiecare parte tinde să devină mai certă în raport cu caracterul adecvat al propriei soluții şi cu caracterul inacceptabil al soluțiilor alternative formulate de către ceilalți.*

Diversitatea de puncte de vedere nu este aici generatoare de incertitudine, ci de certitudine, dar dissensuală. Ea declanşează mecanisme defensive, iar nu o presiune spre cunoaştere.

c. Concomitent, în condițiile delegării autorității, asupra alternativelor se proiectează într-un mod chiar şi mai clar logica intereselor secundare.

PROPOZIȚIA 9.9.: *Asupra alternativelor aflate în discuție se proiectează logica intereselor secundare, fapt de natură a creşte certitudinea dissensuală.*

În capitolele precedente s-a argumentat că incertitudinea provine în mare măsură din raportarea alternativelor una la cealaltă, din dificultatea de a le ierarhiza şi de a determina dintre ele pe cea mai bună. Condiția diversității intereselor este de natură a micşora această sursă de incertitudine, reducând dificultățile opțiunii. Aici, alternativele formulate şi aflate în discuție nu mai sunt pentru participanți egale din cauza incertitudinii, ci devin inegale, se diferențiază între ele datorită suspiciunii că sunt purtătoare de interese primare şi secundare distincte. Alternativa formulată de mine este probabil să fie mai

bună decât alternativa propusă de altul pentru că ea este astfel făcută încât susține interesele mele: posibil pe cele primare, cu siguranță pe cele secundare. Alternativele propuse de alții s-ar putea să servească, dimpotrivă, mai mult interesele lor decât pe cele ale mele. Şi chiar dacă din acest punct de vedere ar fi egale, pentru poziția mea în grup este preferabil ca alternativa propusă de mine să fie aleasă. Desigur, relația dintre o soluție şi interese este ea însăşi destul de incertă. Cine este autorul soluțiilor reprezintă însă un indiciu rezonabil al unei asemenea relații. Şi de aici o nouă concluzie:

PROPOZIȚIA 9.10: *Disputa dintre alternative tinde să devină, în condițiile diversității de interese, o dispută între persoane şi grupuri, iar nu una strict cognitivă.*

d. Alternativele sunt nu numai purtătoarele unor interese primare şi secundare ostile, dar totodată ele sunt generatoare de incertitudine şi, în această calitate, de contestarea continuă a delegării autorității. Menținerea statu-quo-ului este condiționată nu numai de apărarea intereselor dominante, dar şi de menținerea delegării autorității ca atare, iar pentru aceasta este necesar controlul strict al incertitudinii. Excluderea alternativelor devine, prin aceasta, un interes primar. Condiția diversității intereselor face ca *sistemele cognitive închise* să fie mai stabile şi deci mai probabile, *sistemele cognitive deschise* prezentând aici dificultăți de stabilitate.

PROPOZIȚIA 9.11: *Condiția diversității intereselor tinde să scadă interesul pentru explorarea alternativelor.*

Impunerea soluției unei persoane sau grup reprezintă prin ea însăşi o formă de exercitare a puterii. Contestarea ei reprezintă contestarea puterii celor care au promovat-o, a poziției lor în sistemul de autoritate şi putere. În contextul relațiilor de autoritate şi putere, importanța proceselor şi a logicii strict cognitive se diminuează substanțial.

Derivă din această analiză o consecință importantă:

PROPOZIȚIA 9.12: *Logica luptei tinde să blocheze procesul intern de căutare a unor alternative mai bune chiar în raport cu propriile interese.*

Chiar explorarea de către fiecare a soluțiilor alternative pentru propriile sale interese devine periculoasă, ea generând o creştere a incertitudinii şi oferind o condiție favorizantă conflictului de interese. Apare deci tendința de creştere artificială a certitudinii în raport cu prima alternativă formulată. În contrast cu soluțiile susținute de ceilalți, adeziunea la propria soluție formulată devine o formă de angajare în propria identitate. Opoziția față de celelalte soluții paralizează efortul de căutare a unei soluții mai bune. Este situația tuturor sistemelor care se află într-o poziție defensivă şi care, din acest motiv tinde să devină conservatoare. Adoptarea primei soluții satisfăcătoare

identificate are deci nu numai raţiuni pur cognitive, relative la incertitudine, ci şi raţiuni sociale, referitoare la logica luptei dintre interese.

e. Tendinţa discutată până acum este accentuată în faza postdecizională. Presiunile de reîntoarcere în faza decizională nu sunt motivate numai de incertitudinea reziduală (motivaţie cognitivă), ci şi de interesele aflate în joc (motivaţie socială): pentru reluarea procesului decizional vor presa persoanele şi grupurile care vor să-şi impună propriile lor soluţii sau cei antrenaţi în lupta pentru statut social, pentru a discredita pe cei care au impus decizia şi a-şi spori propria influenţă, prestigiul lor. Şi invers: presiunile de menţinere în faza postdecizională sunt motivate nu numai de factori cognitivi (certitudinea corectitudinii deciziei luate sau lipsa de cunoştinţe noi care să facă neoportună reconsiderarea acesteia), ci şi de interesele primare şi secundare.

f. În fine, un alt argument: lupta de interese dezvoltă o presiune sporită spre coeziune internă a grupurilor aflate în competiţie şi, în consecinţă, suspendarea căutărilor de noi alternative care ar duce la o scădere a coeziunii. Creşterea artificială a certitudinii în raport cu propria soluţie reprezintă, în contextul unor relaţii de competiţie între grupuri, un instrument de coeziune internă a acestora, vitală în dinamica luptei. În plus, ea reprezintă şi un suport motivaţional important. Atunci când două grupuri sunt în competiţie, cel care are incertitudini în legătură cu propria soluţie va prezenta o motivaţie de a o impune pe aceasta mai redusă şi, în consecinţă, va risca să piardă. Nici din acest punct de vedere incertitudinea nu este un instrument eficace în contextul competiţiei. Cu alte cuvinte, conflictul social face mai dificil de suportat asumarea incertitudinii, amplificând riscurile acesteia. Creşterea certitudinii în raport cu propria alternativă sporeşte de asemenea rezistenţa grupului la presiunea ideologică, manipulativă a adversarului; dimpotrivă, incertitudinea face grupul mai vulnerabil la propaganda adversă. Un asemenea tip de raţionament făcea Marx atunci când afirma că în mod inevitabil conştiinţa unui sistem aflat în relaţii de competiţie de interese va avea un caracter *mistificat,* va fi caracterizată de iluzii specifice despre sine; analiza de tip ştiinţific este sever limitată în aceste condiţii.

După cum se poate observa, neomogenitatea existenţială este de natură a crea o serie de tendinţe noi şi de a întări unele tendinţe deja existente în situaţia de omogenitate existenţială. În primul rând, ea accentuează tendinţa de generare a unor sisteme cognitive închise, rigide, opuse unul celorlalte. Diversitatea de interese, contrar argumentării ideologiilor de tip liberalist, nu duce la mai multă flexibilitate, ci, dimpotrivă, la mai multă rigiditate şi închidere. Ea creează o orientare cognitivă specifică, ideologic-manipulativă, care constă în încercarea de a genera la parteneri o imagine cognitivă care să susţină soluţia în care autorul este interesat, fapt posibil doar în condiţii de incertitudine obiectivă. Propaganda ideologică devine în aceste cazuri un model tipic de sistem cognitiv închis, rigid, incapabil de modificări, ci doar de adaptări marginale la noile situaţii. Ideologia, cu iluziile şi schemele sale simplificate de percepere şi explicare a realităţii, poate influenţa, la rândul său,

procesul decizional propriu-zis, dându-i o orientare marcat conservatoare. În al doilea rând, diversitatea de interese acționează în sensul sporirii presiunii de absorbție artificială a incertitudinii şi de conservatorism, de rămânere la nivelul primei soluții formulate.

PREGĂTIREA DECIZIEI: CREAREA CONSENSULUI ŞI REDUCEREA INCERTITUDINII

Am văzut până acum că, în condițiile diversității de interese, imaginea cognitivă a grupului tinde să fie polarizată şi relativ certă, să fie deci caracterizată printr-o certitudine dissensuală. Din acest motiv,

PROPOZIȚIA 9.13: *În condiții de diversitate de interese, realizarea consensului tinde să devină o problemă mai importantă decât reducerea efectivă a incertitudinii şi găsirea unei soluții cât mai bune.*

De aici, o altă concluzie cu privire la mijloacele utilizate în pregătirea deciziei:

PROPOZIȚIA 9.14: *În condiții de diversitate de interese, va fi preferată comunicarea ca mijloc de omogenizare a imaginii cognitive şi realizare a consensului, în raport cu activitățile cognitive ca mijloc de reducere a incertitudinii.*

Activitățile cognitive ar putea fi chiar limitate, ele fiind de natură a accentua dissensul.

PROPOZIȚIA 9.15: *În condiții de diversitate a intereselor, reducerea incertitudinii prin mijloace cognitive are ca rezultat probabil accentuarea polarizării cognitive, creşterea certitudinii dissensuale.*

Cunoaşterea poate duce, în principiu, după cum am văzut, prin eliminarea surselor cognitive ale dissensului, la creşterea consensului. În cazul neomogenității existențiale, reducerea incertitudinii înseamnă conştientizarea mai exactă şi mai clară a diferențelor de interese, fapt care are ca efect creşterea dissensului. Desigur, peste o anumită limită, o mai bună cunoaştere ar putea eventual identifica şi anumite convergențe de interese, soluții care ar fi acceptabile într-un grad mai ridicat de toate părțile. În condițile diversității de interese există însă mereu o limită absolută a realizării consensului.

Prin comunicare se poate realiza o creştere sensibilă a consensului, dar nu prin funcția comunicării de reducere a incertitudinii, ci prin funcția ei ideologic-manipulativă, de omogenizare artificială a imaginii cognitive. Funcția de reducere artificială a incertitudinii care poate fi îndeplinită de

comunicare este modificată, în condiția diversității intereselor, într-un sens ideologic-manipulativ. Funcția ideologică a comunicării constă în încercarea de a convinge, de a influența pe ceilalți de adecvarea soluțiilor propuse, de a crea o imagine cognitivă suportivă pentru soluția în care o parte este interesată. Acest aspect îl avea în vedere Marx şi Engels când argumentau că în centrul ideologiilor antagoniste stă iluzia „interesului general”. Diversitatea de interese este negată pentru a se putea construi un consens în jurul soluției presupuse a fi acceptabilă pentru toate părțile. Rolul ideologiei este deci de a crea consens în mod artificial în jurul soluțiilor avantajoase pentru o parte a grupului social, mascând diversitatea de interese. Absorbția artificială a incertitudinii şi crearea consensului este realizată prin promovarea unei soluții care convine unei părți, dar este prezentată ca exprimând interesul general.

La rândul său, funcția de propagandă, pentru a se realiza eficace, necesită absorbția artificială a incertitudinii. Doar o imagine bine structurată este convingătoare. Un mesaj care asumă explicit incertitudinea are o capacitate sensibil mai redusă de a convinge. O asemenea afirmație este evidentă dacă comparăm gradele de incertitudine asumate de diferitele tipuri de mesaje. Mesajele de tip ştiințific sunt caracterizate prin asumarea unui grad de incertitudine net superior mesajelor de tip propagandistic, începând cu mesajele de tip politic, la o limită, şi sfârşind, la cealaltă limită, cu mesajele de tipul reclamei.

Iluzia interesului general este generată şi de impactul intereselor secundare. Considerând doar aspectele cognitive, s-a văzut că autoritatea este asociată cu o ideologie proprie orientată spre justificarea mecanismelor de absorbție artificială a incertitudinii: mitul competenței şi cel al diferențierilor nete de capacități între conducători şi grup. În contextul analizei de aici se mai poate adăuga un al treilea: mitul atitudinii dezinteresate, al orientării exclusive spre interesele grupului. Promovarea acestui mit face parte din sistemul de protecție a delegării autorității. Pentru probarea acestei afirmații, să recurgem la un experiment ideal. Să ne imaginăm următoarea situație. Şeful unui grup acuză membrii grupului pe care îl conduce că nu sunt suficient de motivați, că se gândesc numai la interesele personale şi prea puțin la interesul comun. În principiu, o asemenea acuzație nu este de natură, prin ea însăşi, a genera proteste. Ea poate fi întemeiată mai mult sau mai puțin. Oricum, este firesc ca şeful să „preseze” grupul să fie mai motivat, chiar dacă în acest caz am putea avea senzația că modul în care o face este puțin cam dur. Să ne imaginăm acum o altă situație. Un membru al grupului îl critică pe şef că nu este suficient de interesat în activitatea grupului, că îşi cultivă mai mult interesele personale. În mod abstract, o asemenea critică ar putea fi şi ea acceptată ca posibilă ca şi prima: grupul trebuie şi el să „preseze” asupra celui căruia autoritatea i-a fost delegată pentru a obține performanțe mai ridicate. În fapt, după cum fiecare dintre noi ne dăm seama dacă ne scrutăm propriile sentimente modelate de ideologia autorității, un asemenea comportament ni se pare a fi destul de şocant. El afectează negativ delegarea autorității, induce

îndoieli paralizante, generează dissens. Este, într-un cuvânt, o atitudine care nu poate fi adoptată decât în condiții cu totul excepționale. În plus, ne vom aştepta că şeful criticat, spre deosebire de grup, să reacționeze, utilizând mijloacele autorității pentru a descuraja o asemenea atitudine. Intervin deci interesele secundare, orientarea defensivă motivată atât de logica delegării autorității, cât şi de cea personală a menținerii poziției de autoritate. În centrul ideologiei autorității stă deci următoarea presupoziție: nu există o lupta pentru statut social şi pentru poziții de conducere; logica conducerii este guvernată de rațiuni intrinseci deciziei, iar nu extrinseci, dictate de lupta pentru putere. Imaginea contrară ar fi clar de natură a aliena grupul de procesul decizional şi de activitatea guvernată de acesta.

Comunicarea devine deci instrumentul principal de absorbție artificială a incertitudinii şi de creare a consensului. Este necesar să ne întrebăm în continuare în ce condiții realizarea acestei funcții este posibilă. Aici vom da peste un paradox:

PROPOZIȚIA 9.16: *În condiții de diversitate a intereselor, consensul creat prin persuasiune este posibil nu în situația de certitudine obiectivă, ci de incertitudine.*

În condiții de certitudine, diferențele de interese vor apărea cu claritate. Ele vor trebui să fie, în consecință, asumate deschis şi utilizate tehnici de decizie adecvate acestei situații. În condiții de incertitudine obiectivă, atunci când părțile angajate în procesul decizional nu sunt certe în legătură cu interesele lor efective şi cu modul în care diferitele decizii le-ar afecta, o parte poate manipula cognitiv pe cealaltă, făcând-o să accepte o decizie care ar dezavantaja-o, creând însă impresia că este în interesul ei. Se creează deci, pe baza unei incertitudini obiective, o certitudine subiectivă eronată, ca bază a consensului. Funcția comunicării, în aceste condiții, nu este numai de a absorbi artificial incertitudinea, dar şi de a bloca constituirea unor imagini cognitive alternativ structurate care ar genera dissens, neacceptarea soluției provomate de autorul comunicării.

Intoleranța structurală la cunoaştere are, în aceste condiții, o sursă dublă. Pe de o parte, lumea este percepută prin intermediul grilei de interese proprii, informațiile şi cunoştințele care contravin acestor interese sau iluziilor care le apără fiind respinse. Pe de altă parte, cunoştințele generatoare de incertitudine sunt şi ele cenzurate, datorită nevoii de asigurare a unui nivel ridicat de certitudine subiectivă. Imaginea cognitivă organizată de imperativele comunicării cu funcții de manipulare va fi caracterizată de un grad ridicat de structurare în jurul soluției promovate şi deci va fi asociată cu un grad ridicat de certitudine subiectivă. Ea va fi supusă mai mult logicii persuasiunii decât logicii descoperirii şi verificării. Capacitatea perfecționării cognitive scade. În acest sens Marx remarca faptul că, în procesul activității ideologice, o clasă sau un grup social elaborează iluzii nu numai pentru celelalte clase sau grupuri, dar sfârşeşte prin a deveni ea însăşi victima propriilor sale iluzii.

Putem deci conclude că un efect inevitabil al diversității de interese îl reprezintă tendința de simplificare cronică a imaginilor cognitive şi, în consecință, de creştere artificială a certitudinii.

STRATEGII DE DECIZIE ÎN CONDIȚII DE NEOMOGENITATE EXISTENȚIALĂ

În primul paragraf al acestui capitol s-a argumentat că imaginea cognitivă potențială a grupului în condiții de neomogenitate existențială tinde să fie polarizată şi cu un grad ridicat de certitudine. Procesul de comunicare poate întări această caracteristică sau poate crea un consens, destul de instabil, adesea menținut mai mult artificial, în jurul unei decizii care este avantajoasă doar pentru o parte a grupului. Tehnicile de decizie vor trebui să țină seama de această configurație a imaginii cognitive, trebuind să fie orientate spre stabilizarea sistemului împotriva factorilor destabilizatori. Mai multe tipuri de tehnici de decizie sunt posibile în aceste condiții:

1. *Crearea consensului prin convingere manipulativă.* Grupul este făcut să accepte prin argumentare (absorbție artificială a incertitudinii) o soluție care avantajează un subgrup particular de interese. În condiții de diversitate de interese este de regulă greu de realizat un consens doar prin mijloacele simplei comunicări, iar rezultatul (consensul realizat) reprezintă o stare extrem de instabilă. Din acest motiv, în aceste condiții simpla tehnică a creării consensului prin convingere este puțin eficace.

2. *Delegarea/preluarea autorității.* Forțarea delegării autorității sau chiar asumarea ei, pe baza unor ideologii legitimatoare de diferite tipuri, reprezintă tehnica cea mai utilizată în condiții de diversitate de interese. Diferențierea dintre conducere şi grup tinde să fie caracterizată nu numai printr-o simplă diferențiere funcțională, dar şi printr-una de interese atât primare, cât şi secundare. Din punctul de vedere al intereselor primare, fiecare grup caută să controleze mecanismul de conducere, să-l utilizeze ca instrument de promovare a propriilor interese. Marx a argumentat pe larg, de exemplu, că statul (instituția care îşi asumă autoritatea conducerii societății globale), devine în mod inevitabil instrument de promovare a intereselor claselor şi grupurilor sociale dominante economic. Cine deține puterea economică, afirma el, va deține şi puterea politică. De aici, o primă ruptură între conducere şi grup. Conducerea nu exprimă într-o manieră neutră şi adecvată structura de interese a grupului, ci ea tinde mereu să promoveze cu preponderență unele interese, şi anume interesele grupului, clasei dominante în respectivul sistem de organizare socială. O conducere autoritară „luminată", „imparțială", care să promoveze interesele întregii colectivități reprezintă un mit. Şi din punctul de vedere al intereselor secundare tinde să apară o diferențiere mai mult sau mai puțin netă în funcție de o mulțime de alte condiții. Împletirea intereselor primare cu cele secundare în procesul deciziei

este caracteristică oricărui proces de conducere în condițiile delegării autorității.

Există încă o caracteristică a creării consensului în condiții de diversitate de interese:

PROPOZIȚIA 9.17: *Crearea şi menținerea consensului în condiții de diversitate de interese nu sunt posibile numai prin mijloacele comunicării (propagandă manipulativă); aceste mijloace trebuie să fie dublate de exercitarea puterii, coerciției.*

Din acest motiv, exercitarea autorității se realizează în mod inevitabil cu mijloacele puterii sociale.

Să urmărim în continuare relația dintre delegarea autorității şi dinamica incertitudinii. În primul rând, în condiții de diversitate de interese, se întăreşte şi mai mult o precondiție fundamentală a exercitării autorității: menținerea unui nivel suficient de ridicat de incertitudine. Doar în condiții de incertitudine este posibilă o decizie fundată pe autoritate care să nu recurgă deschis la utilizarea puterii (conducerea opresivă), ci mai mult la mijloace manipulative. Ne vom aştepta de aceea ca delegarea autorității să acționeze 1a rândul său asupra dinamicii incertitudinii în acelaşi fel ca în cel analizat în condițiile omogenității existențiale, dar şi mai accentuat. În faza predecizională, incertitudinea trebuie sporită artificial: se generează astfel la nivelul grupului o atitudine pasivă, de aşteptare, de nepronunțare, compatibilă cu delegarea autorității; formularea de alternative care să exprime interesele altor părți ale colectivității este descurajată în acest fel. În faza postdecizională, pentru a se obține acceptarea cognitivă a deciziei şi a se elimina presiunile de revenire asupra acesteia, se va acționa în sensul creşterii artificiale a certitudinii în jurul deciziei luate. Logica intereselor secundare merge în aceeaşi direcție: creşterea incertitudinii grupului în faza predecizională va genera o atitudine pasivă, lipsă de concurență pentru pozițiile de autoritate prin formularea de alternative; în faza postdecizională, creşterea artificială a certitudinii în jurul deciziei luate reprezintă totodată un instrument de obținere a confirmării statutului de autoritate.

Împletirea manipulării cognitive cu constrângerea are ca obiectiv, în mod special, blocarea cristalizării de alternative la soluția promovată, în jurul cărora s-ar putea cristaliza un consens mai larg şi care ar duce la o creştere a rezistenței grupului în relațiile sale cu autoritatea. În condiții de diversitate de interese, starea cea mai probabilă a grupului este oscilarea între un *dissens pasiv* (perceperea caracterului insatisfăcător al soluției promovate, dar acceptarea ei „de nevoie”, datorită constrângerii) şi un *consens pasiv şi minim* (acceptarea soluției în lipsă de alternativă, datorită incertitudinii, dar şi o atitudine alienată, ostil-negativă față de decizie, evaziune, retragere).

Această tehnică de decizie, după cum se poate observa, este caracterizată prin stabilitate, bazată pe închidere cognitivă, pe de o parte, iar pe de altă parte, pe exercitarea puterii şi pe atitudinea alienat-ostilă a grupului.

3. *Consens fundat pe negociere.* În condiția diversității de interese, însăşi ideea de consens trebuie redefinită. Nu există o soluție „cea mai bună pentru toți" în jurul căreia să se cristalizeze un larg consens. Fiecare parte a sistemului poate însă înțelege că soluția care i-ar conveni cel mai bine este inacceptabilă pentru celelalte părți. Dacă ar căuta să o impună, ceilalți vor opune rezistență, ar sabota-o, ar apărea tensiuni şi conflicte. Atitudinea negativă a celorlalți ar face în fapt ca respectiva soluție să funcționeze mai slab decât ar putea şi, pe deasupra, să fie plătită destul de scump în termeni de tensiuni şi conflicte. Este, de aceea, preferabilă adesea o soluție care, deşi pentru nici o parte nu este cea mai bună, întruneşte însă un consens mai larg. În acest caz, *consensul* se stabileşte prin *negociere* şi presupune recunoaşterea diversității de interese cât şi a distribuției puterii. Negocierea reprezintă, clar, o tehnică democratică de decizie. Există însă deosebiri fundamentale între tehnicile democratice de decizie în condiții de omogenitate existențială şi cele utilizate în condiții de neomogenitate, de diversitate de interese.

În situația unui sistem omogen din punctul de vedere al intereselor, tehnicile democratice reprezintă un instrument de cumulare şi verificare a cunoştințelor şi informațiilor, de reducere sistematică a incertitudinii şi de creare pe o asemenea bază cognitivă a consensului.

În situația unui sistem neomogen din punctul de vedere al intereselor, tehnicile democratice nu înseamnă excluderea conflictului de interese, ci doar „instituționalizarea" sa, asumarea varietății de interese. Metodele de tip autoritar de luare a deciziei se fundează, după cum s-a argumentat, pe impunerea coercitivă a deciziilor. Ele suprimă conflictul, impunând în mod sistematic interesele grupului dominant. Negocierea reprezintă, dimpotrivă, o reglementare a confruntării intereselor.

PROPOZIȚIA 9.18: *În condiții de diversitate a intereselor, negocierea, tehnicile democratice reprezintă o împletire a trei elemente distincte: cunoaşterea şi acceptarea reciprocă a intereselor, manipulare cognitivă şi exercitare a puterii.*

Să analizăm pe rând aceste trei elemente. În primul rând negocierea în cadrul tehnicilor democratice se fundează pe cunoaşterea şi acceptarea reciprocă a intereselor. Negocierea apare în acest context ca un mecanism de comunicare prin care părțile încearcă să devină conştiente de propriile lor interese, cât şi de interesele celorlalte părți; încearcă să exploreze posibilul lor acțional pentru a identifica soluții care să maximizeze acceptabilitatea reciprocă, adică consensul.

Problema înțelegerii reciproce apare în contexte extrem de diferite, începând cu înțelegerea reciprocă *a rolurilor* complementare în orice activitate (vânzător/cumpărător, părinte/copil, soț/soție) şi sfârşind cu înțelegerea

reciprocă a diferitelor grupuri sociale sau chiar colectivități. În acest context, cunoaşterea are rolul de a reduce cognitiv incertitudinea şi de a realiza un consens în jurul soluției care pare a fi reciproc acceptabilă.

În al doilea rând, negocierea cuprinde adesea şi o comunicare orientată manipulativ. Fiecare parte încearcă să „mistifice" pe cealaltă, să o convingă să accepte o soluție care îi este mai avantajoasă. În acest caz, comunicarea intenționează să ducă la o reducere artificială a incertitudinii şi la crearea unui consens fundat pe o imagine cognitivă manipulată. De aici şi relativa instabilitate şi fragilitate a situației rezultate.

În al treilea rând, negocierea este şi un proces de comunicare de informații asupra *puterii* fiecărei părți în parte. Din moment ce acceptarea compromisului de către fiecare parte se face pentru a se evita situațiile de conflict efectiv, percepția puterii reciproce reprezintă o componentă decisivă a procesului de luare a deciziei şi de creare a consensului. Partea cu putere mai scăzută va accepta o soluție mai puțin avantajoasă, în timp ce partea care deține o putere mai ridicată va putea impune acceptarea unei soluții care să o avantajeze. Aici negocierea apare ca un proces de realizare a unei imagini nu numai a soluțiilor posibile în legătură cu diferitele interese, dar şi a distribuției puterii. Comunicarea asupra puterii fiecărei părți se va face, la rândul său, de preferință, prin mijloace manipulative, fiecare tinzând să-şi inducă adversarul în eroare.

După cum se poate deci observa, în condiții de diversitate de interese, procesul de decizie pe baze şi cu instrumente cognitive este înlocuit cu un proces social complex cle negociere în care componentele propriu-zis cognitive sunt dublate de, şi adesea substituite cu manipularea cognitivă reciprocă şi exercitarea puterii. Într-un asemenea sistem, este selectată nu soluția cea mai bună (din punctul de vedere al tuturor intereselor), ci cea care a putut fi impusă prin jocul complex al negocierii. Sunt favorizate, în consecință, mai degrabă procedeele non-cognitive de decizie, ca, de exemplu, amenințarea, compromisul, influența manipulativă, jocul liber al influențelor şi al puterilor. Democrația reprezintă un cadru în care forțele sociale puternice pot să-şi impună până la urmă punctul de vedere, ocolind în fapt situația unei alegeri deschise între soluții. De multe ori, soluția este impusă pas cu pas, printr-un proces quasi-spontan, non-decizional. Marx avea dreptate să considere democrația nu ca o formă în care majoritatea conduce în mod necesar. În anumite condiții democrația poate reprezenta un mecanism complex prin care minoritatea care deține puterea reală, socială şi economică, îşi impune până la urmă interesele sale, controlând aparatul politic.

ALEGEREA STRATEGIILOR

Să vedem acum care este relația dintre condiția neomogenității existențiale şi tipul de strategie decizională.

PROPOZIȚIA 9.19: *Condiția neomogenității existențiale tinde să favorizeze în mod accentuat strategia satisfăcătorului.*

Să observăm mai întâi că metodele pe care le-am analizat aici − realizarea consensului prin mijloace manipulative, impunerea deciziei cu mijloacele autorității şi realizarea unei decizii printr-un proces de negociere în care domină manipularea şi exercitarea puterii − sunt variante ale strategiei satisfăcătorului. Argumentele pot fi găsite mai înainte în acest capitol. Doar tehnicile democratice bazate predominant pe cunoaştere şi acceptare reciprocă reprezintă o variantă a strategiei optimalității tendențiale. Sistemul asumă în mod exclusiv mijloace cognitive de identificare a soluțiilor în raport cu pluralitatea de interese şi asumă totodată necesitatea acceptării reciproce a intereselor pentru a construi un consens real şi stabil, evitând reacțiile negative la manipulare şi la exercitarea puterii. Nu este întâmplător faptul că, în cultura şi practica societății actuale, înțelegerea şi acceptarea reciprocă tind să fie tot mai puternic promovate ca singurul instrument de realizare a consensului; pozițiile de putere îşi micşorează importanța, crescând rolul cooperării în identificarea convergențelor.

Neomogenitatea existențială apare totuşi ca un factor care presează independent spre soluții fundate pe putere şi care, în termenii teoriei noastre, prezintă toate caracteristicile strategiei satisfăcătorului: caracter defensiv, promovarea unor sisteme cognitive închise cu funcție predominant manipulativă. Cu cât elementul manipulativ şi cel al exercitării puterii este, în cadrul negocierii, mai accentuat, cu atât profilul strategiei de decizie este mai de tipul satisfăcătorului. Cu cât divergențele de interese vor fi mai accentuate, cu atât mijloacele de putere vor fi mai probabile. O precizare în acest context merită a fi făcută. După cum am căutat să argumentăm pe larg în altă parte (C. Zamfir, 1972), gradul de convergență/divergență al intereselor nu este un dat intrinsec acestora, ci variază în funcție de tipul de soluție avut în vedere. La nivelul unei soluții, divergența poate fi extrem de ridicată, la nivelul altei soluții, divergența poate scade sensibil, deşi în anumite tipuri de situații ea nu poate fi eliminată complet. Această teză este extrem de importantă. Utilizarea mijloacelor cognitive de identificare a unor soluții mai complexe care să maximizeze satisfacerea intereselor variate poate fi de natură a reduce simțitor divergența şi, cu aceasta, presiunea spre utilizarea mijloacelor fundate pe putere şi manipulare.

La rândul său, incertitudinea interacționează cu diversitatea de interese. Incertitudinea accentuată şi ireductibilă, după cum s-a văzut, descurajează mijloacele decizionale cognitive, presând spre adoptarea de mijloace

manipulative şi fundate pe putere sau chiar pe regresul la mecanisme spontan-cibernetice. Sistemul democraţiei actuale prezintă adesea ilustrarea unui asemenea mecanism spontan cibernetic de impunere „din aproape în aproape" a unor soluţii, pe baza jocului exercitării puterii. Incertitudinea creează posibilitatea manipulării ca mijloc care poate funcţiona în aceste condiţii. Dimpotrivă, sporirea cunoaşterii, în condiţii de incertitudine reductibilă, este de natură a limita utilizarea mijloacelor manipulative, a creşte conştiinţa diversităţii intereselor, luarea în considerare a consecinţelor de lung termen negative ale utilizării puterii şi manipulării cognitive, presând spre o tehnică democratică deschisă, fundată pe dialog şi înţelegere reciprocă. În orice caz, este clar că condiţia neomogenităţii existenţiale accentuează tendinţele ca, în condiţii de incertitudine ireductibilă, strategia satisfăcătorului, în variate forme, să se impună. Doar acceptând pluralitatea de interese, cât şi modalităţile non-manipulative şi non-coercitive bazate pe negociere efectivă, se deschide posibilitatea promovării unor metode de tipul optimalităţii tendenţiale, considerării alternativelor în scopul identificării acelora la nivelul cărora divergenţele de interese să fie minimizate. Cu cât însă divergenţele de interese sunt mai profunde, cu atât recursul la strategia satisfăcătorului este mai probabilă.

Capitolul 10

TEORII ŞI EXPERIMENTE DESPRE DIFERENȚIEREA SOCIALĂ ŞI PROCESUL DE DECIZIE

În ceea ce priveşte influența structurii de interese asupra procesului de decizie există o literatură imensă, deşi şi în această privință sunt numeroase zone albe. Aici am selectat doar câteva tipuri de analize care au ca obiect procese mai puțin cunoscute. În general, m-am oprit la nivelul micro pentru a evidenția tendința în forma ei cea mai clară.

TENDINȚE DE DIFERENȚIERE SOCIALĂ ÎN GRUP

Una dintre cele mai derutante caracteristici ale grupurilor, puse în evidență de numeroase experimente, o reprezintă tendința de stratificare internă, de diferențiere din punctul de vedere al statutului social, al prestigiului, autorității, influenței. Este ca şi cum omul are o nevoie fundamentală de statut social şi, în orice grup în care intră, caută să-şi definească poziția într-un sistem diferențiat de prestigiu. O asemenea tendință pare să fie un fapt. Natura sa însă pare a fi mai puțin clară. Este ea efectul unei societăți care stimulează structural lupta indivizilor pentru o poziție de superioritate sau în orice tip de colectivitate există o asemenea tendință? Nu vrem să intrăm aici în discuția filosofică asupra egalității/inegalității şi a naturii acestora. Teoria propusă aici pare însă a aduce o anumită lumină şi în această privință. Inegalitatea pare a fi produsul inevitabil al delegării autorității. Alte forme de decizie sunt asociate, dimpotrivă, cu egalitatea. Tendințele de diferențiere socială pe care le găsim la nivelul grupului exprimă o diferențiere de interese de tip secundar în terminologia propusă în această lucrare: fiecare membru al grupulni este orientat spre a obține o poziție de prestigiu, autoritate, influență şi acest lucru poate fi realizat în mod special prin poziția pe care o obține în procesele de decizie. Formularea şi evaluarea soluțiilor, adoptarea deciziilor sunt supuse nu numai logicii rezolvării problemelor, dar şi logicii obținerii statutului social. Vom ilustra această tendință cu două experimente care ni s-au părut a fi revelatoare, dar care nu sunt nici pe departe unicele.

C. Heinicke şi R. F. Bales (1970) pornesc de la observația că în cursul interacțiunii grupurile tind să formeze structuri de statut relativ stabile. Ei găsesc că dinamica grupurilor este determinată în mare măsură de structura de statut inițială a acestora: cele caracterizate inițial printr-un grad ridicat de consens asupra structurii de statut au o evoluție relativ diferită de cele care

manifestă un grad scăzut de consens. Astfel, grupurile care manifestă inițial un grad ridicat de consens trec printr-o fază de *criză,* manifestată prin scăderea acordului asupra statutului, ca apoi să manifeste o creştere treptată a consensului. Această perioadă de criză are câteva caracteristici interesante. În primul rând, dezacordurile apar în mod special între persoanele care ocupă primele două-trei poziții în ierarhia de statut. Criza înseamnă deci lupta pentru statut. În al doilea rând, ca rezultat al crizei are loc o anumită schimbare în structura de statut, dar această schimbare afectează doar primele 3 poziții şi mai puțin ultimele poziții (grupurile experimentale erau compuse din 5 persoane). Cei care ocupă ultimele poziții (4 şi 5) tind să rămână în aceleaşi poziții. În cazul grupurilor care manifestă un conses scăzut asupra statutului, patternul evoluției este mai puțin predictibil. Schimbările de statut nu se concentrează la primele locuri, ci cuprind şi pe celelalte. Gradul schimbării poziției este indicat în următorul tabel:

		Numărul mediu de schimbări ale statutului	
		Primele trei poziții	Ultimele trei poziții
Consens inițial	Ridicat	,972	,250
	Scăzut	1, 232	1,486

În termeni generali, această tendință este formulată în următorulul fel: „Grupurile, fie cu un grad inițial ridicat de consens, fie cu un grad scăzut, trec printr-o perioadă de conflict social-emoțional deschis, dar în cazul grupurilor care inițial prezintă un grad ridicat de consens, acest conflict este mai delimitat în ceea ce priveşte atât perioada de timp, cât şi numărul de persoane implicate”.

Experimentul a prilejuit şi alte observații interesante. Membrii grupurilor caracterizate printr-un consens ridicat asupra structurii de statute sunt, în general, mai satisfăcuți atât cu grupul lor, cât şi cu calitatea soluțiilor adoptate decât membrii grupurilor care manifestă un grad mai scăzut de consens. Acceptarea diferențierii de statute duce deci la un *consens* mai ridicat şi asupra soluțiilor adoptate. Lupta pentru statut se manifestă deci şi prin creşterea dissensului. Conflictul în legătură cu statutul social în grup se proiectează asupra evaluării soluțiilor. Logica luptei pentru statut interferează puternic cu logica evaluării şi adoptării deciziilor. În fine, o altă observație. Grupurile cu un consens mai ridicat asupra structurii de statut sunt mai eficiente decât celelalte: calitatea deciziilor luate de către ele este semnificativ mai ridicată. Logica luptei pentru statut deformează deci procesele cognitive asociate cu luarea deciziilor. Acest lucru este clar în observațiile făcute de autori asupra comportamentului membrilor grupului în procesul decizional în funcție de poziția lor în structura de statut: sugestiile făcute de persoanele care au un statut ridicat tind să fie acceptate de către grup fără o argumentație prea extinsă (confuzia statutului cu valoarea soluției emise: statutul autorului soluției este responsabil de o parte a valorii cu care grupul investeşte soluția);

persoanele cu statut social ridicat răspund favorabil mai frecvent membrilor grupului apropiați de ei ca prestigiu, în timp ce sugestiile membrilor cu un prestigiu mai scăzut sut adesea ignorate.

Experimentul lui P. E. Torrance (1955) aruncă o lumină şi mai clară asupra interferenței statutului social cu procesul decizional. Experimentul a avut loc cu grupuri de 3 persoane (personalul bombardierelor) şi care au statute distincte: pilotul, navigatorul şi tunarul, în ordinea statutelor. Pentru a evidenția influența statutului asupra procesului decizional au fost luate două tipuri de grupuri: *permanente* (grupuri cu o anumită vechime, în care structura informală de statute s-a cristalizat) şi grupuri *temporare* (grupuri noi, în care, deşi funcțiile de pilot, navigator şi tunar sunt asociate prin ele însele cu un prestigiu diferit, structura informală de statute nu s-a stabilizat încă). Experimentul a dus la mai multe concluzii importante pentru analiza noastră.

* Structura formal-funcțională modelează şi structura n formală de statute sociale. Astfel, ea este responsabilă într-o măsură sensibilă de influența membrilor grupului şi în procese de decizie nelegate de funcționarea propriu-zisă a echipajului. Acest efect s-a manifestat într-o măsură ceva mai redusă în grupurile temporare decât în cele permanente. Astfel, tunarul, membrul cu statutul cel mai scăzut în grup, exercită influența cea mai scăzută asupra deciziei de grup. Chiar atunci când el deține soluția cea mai bună, în 64% din cazuri nu reuşeşte să o impună, în comparație cu 46% şi 50% în cazul pilotului şi, respectiv, al navigatorului. Influența asupra deciziei comune este dată deci nu atât de calitatea soluției, cât de poziția ocupată în grup.

* Membrii cu statut scăzut nu se simt liberi de a manifesta dezacordul cu soluțiile propuse de ceilalți şi de aceea tind să se „retragă”, să nu participe cu idei și sugestii.

* În fine, o concluzie foarte importantă în legătura cu impactul structurii de statut asupra sistemului cognitiv al deciziei: „Soluțiile grupurilor temporare sunt mai puțin absolute şi finale; ele sunt mai frecvent produsul unor decizii secvențiale”. Cu alte cuvinte, soluțiile formulate în grupurile cu o structură de statut mai puțin cristalizată sunt mai *deschise* discuției, reconsiderării critice, sunt asociate cu un grad mai ridicat de incertitudine asumată decât soluțiile formulate de grupurile cu structura de statut cristalizată. Stratificarea socială pare deci să favorizeze structuri cognitive închise, rigide, asociate cu un înalt nivel de certitudine asumată. O atitudine cognitivă deschisă nu este protectivă pentru statutul social şi de aceea este eliminată.

INFLUENȚA ORIENTĂRII SPRE STATUT SOCIAL ASUPRA STILULUI DE CONDUCERE ŞI LUĂRII DECZIEI

Influența orientării spre statut social (spre interesele secundare în limbajul modelului nostru) apare cu claritate în comportamentul în organizații, în mod special în stilul de conducere adoptat.

O analiză comparativă realizată de R. T. Pascale şi A. G. Athos (1981) asupra diferențelor dintre stilurile de conducere ale managerilor americani şi japonezi pune în evidență nu numai o serie de consecințe ale orientării spre statut asupra procesului decizional, în sensul teoriei noastre, dar şi faptul că o asemenea orientare accentuată s-ar putea să nu fie universală, ci mai degrabă caracteristică unui context social-cultural particular. Ipoteza autorilor este că există o superioritate a culturii manageriale japoneze în raport cu cea americană în ceea ce priveşte: „abordarea ambiguității, a incertitudinii şi imperfecțiunii, cât şi a interdependenței ca mod de cooperare cel mai recomandabil" (p. 204). Explicația care pare a fi sugerată pentru această diferență stă în diferența de orientare spre statut social, spre interesele secundare deci. Cultura americană pune un accent special pe competitivitatea individuală şi pe orientarea spre putere. Pentru managerul american obținerea puterii reprezintă o preocupare crucială. Pentru că el trebuie să se bazeze pe propriile sale forțe, fără a conta pe alții, managerul american manifestă adesea în mod deschis un comportament competitiv, agresiv, asertiv. Un asemenea stil este apreciat printre oamenii de afaceri americani: managerul hotarât, care ştie ce vrea, agresiv față de ceilalți, orientat spre obținerea puterii. Fiecare doreşte să creeze despre sine imaginea unui „bun decident, cunoscător al faptelor relevante şi al opțiunilor, sigur pe el, luând deciziile cele mai bune". El optează clar pentru un comportament *decis.* Procesul deciziei apare în cultura managerială americană ca ceva ce trebuie urgent încheiat. Decizia însăşi are în cultura americană o conotație pozitivă. După ce decizia a fost luată, intervine un sentiment de relaxare. De aici şi o consecință importantă: stilul american este caracterizat prin tendința de a anihila rapid ambiguitatea, incertitudinea, imperfecțiunea. Un asemenea stil are însă, în mod evident, marcate trăsături defensive. În sistemul japonez, comportamentul decizional actual nu este sursa esențială a puterii, a poziției în organizație. Există o pluralitate de surse ale poziției pe care un manager japonez o ocupă: realizările anterioare, vârsta, poziția sa în sistemul de relații interpersonale. Din acest fapt de natură a diminua orientarea competitivă, asertivă, decurge o altă atitudine față de procesul de decizie. Acesta este considerat a fi mai degrabă *deschis,* niciodată definitiv. Managerilor japonezi nu le place să ia decizii, mai ales decizii „arbitrare". Când există dissens şi incertitudine, ei recurg la un proces decizional înalt consultativ.

Întreaga analiză sugerează faptul că modul în care sunt distribuite pozițiile sociale în organizație este un factor determinant al tipului de proces de decizie: închis, defensiv, cu tendințe autoritare sau deschis, consultativ.

Un punct de vedere similar cu privire la influența orientării spre interesele secundare, de statut, autoritate asupra stilului de conducere o găsim în analiza lui A. C. Rice (1971). Stratificarea socială generează o puternică tendință spre un stil autoritar, iar lipsa de stratificare socială, spre o conducere mai deschisă. Concluzia lui Rice este că, dacă vrem o conducere mai deschisă, va trebui să minimizăm diferențierea socială şi interferența luptei pentru statut social. Se argumentează, pe această linie, necesitatea promovării unui nou tip de organizare −„organizare pe bază de grupuri mici" − fundată pe următorul principiu general: „cu cât există mai puține diferențe de statut (şi remunerație) în cadrul grupului de muncă ... cu atât este mai probabil ca structura internă a grupului să se stabilizeze şi ca membrii săi să accepte o conducere internă (p. 168). Lipsa de diferențiere socială este deci o premisă a coeziunii social-psihologice în procesul de conducere. Diferențierea, dimpotrivă, generează reacții de respingere, retragere, neacceptare.

Se poate însă identifica şi o influență inversă: stilul de conducere reprezintă un factor determinant al diferențierii sociale a grupului. R. K.. White şi R. Lippitt (1960), supunând unei analize teoretice şi experimentale amănunțite dinamica grupurilor conduse autoritar, democrat şi permisiv, scot în evidență faptul că stilul autoritar este asociat cu o accentuată tendință spre agresivitate şi că aceasta se manifestă în mod special în lupta pentru statut. În acest tip de conducere, liderul monopolizează întreaga conducere efectivă, singurul mod în care membrii grupului se pot afirma pe ei înşişi fiind dominarea sau agresivitatea pură în relațiile lor cu ceilalți. Stilul autoritar generează astfel o puternică tendință de stratificare socială în interiorul grupului.

Sintetizând literatura dedicată efectelor structurii de statut social în cadrul organizațiilor asupra eficienței activității, H. A. Hornstein şi colab. (1971) formulează următoarea concluzie extrem de interesantă pentru analiza noastră: ierarhia de statute sociale va influența eficacitatea grupurilor de muncă *reducând* evaluarea critică de-a lungul liniilor de statute şi stimulând comunicări irelevante din partea membrilor cu statut scăzut. În sprijinul acestei aprecieri pot fi invocate fapte determinate experimental de genul: a) atât persoanele cu statut social ridicat, cât şi cele cu statut social scăzut tind să evite critica publică a persoanelor care ocupă alte niveluri de statut, b) membrii cu statut scăzut tind să atribuie caracteristici pozitive colegilor lor cu statut mai ridicat, c) membrii cu statut scăzut care nu au şanse de a avansa în ierarhia de statute tind să emită mai multe mesaje care sunt irelevante în raport cu sarcina. În concluzie, este evident că ierarhizarea socială tinde să distorsioneze procesele cognitive de grup, fapt care, inevitabil, conferă proceselor decizionale o tendință de simplificare, de regres spre delegarea necritică a autorității.

Generalizând pe cazul organizațiilor americane, J. Hage (1980) consideră că există o tendință pregnantă ca asupra discutării alternativelor să se proiecteze logica luptei pentru putere în cadrul structurii de statute a organizațiilor; există o relație clară între rezultatul alegerii între alternative şi distribuirea puterii în organizație; în disputa dintre alternative, coaliția care câştigă (a cărei alternativă a fost însuşită ca decizie) va asuma de regulă şi conducerea organizației dacă nu o deține deja. Alinierea indivizilor la una dintre alternativele aflate în discuție este foarte importantă pentru poziția lor în organizație; ei pot să urce sau să coboare în funcție de rezultatul alegerii, al deciziei (p. 122). După cum se poate observa, atitudinea față de alternative exprimă nu atât evaluarea meritelor intrinseci ale acestora, cât rațiuni de coaliție în scopul obținerii unei poziții de putere. „Când apare o nouă coaliție, ea va tinde să accentueze obiective opuse elitei existente" (p. 156).

IERARHIE ŞI DIFERENȚIERE SOCIALĂ

Una dintre ipotezele modelului nostru se referă la faptul că delegarea autorității este asociată cu diferențieri sociale marcate. O analiză teoretică a acestei tendințe o găsim într-un studiu clasic din sociologia organizațiilor: C. I. Barnard (1968 *b*). Barnard argumentează că una dintre consecințele negative structurale ale sistemului de statute din cadrul organizațiilor o reprezintă distorsiunile sistematice în justiția distributivă. În mod special, volumul retribuției celor din straturile înalte tinde să devină tot mai mare, în detrimentul celor cu statute scăzute, la care se adaugă restricții serioase în procesul de promovare. Toate acestea sunt responsabile de profunde tensiuni şi conflicte interne.

Există acumulate importante studii empirice asupra diferențierilor social-umane asociate cu structura ierarhică a organizațiilor şi care probează faptul că diferențierea dintre conducere şi execuție reprezintă o foarte importantă sursă de stratificare socială în societatea actuală. Toate cercetările realizate în organizații au scos în evidență faptul că promovarea ierarhică reprezintă o aspirație puternică. Motivul derivă tocmai din variatele beneficii social-umane asociate cu poziția ierarhică. Pe baza a numeroase studii empirice, A. Tanennbaum formulează un fel de lege a diferențierilor asociate cu poziția ierarhică: spre vârful ierarhiei, satisfacția cu munca creşte, tipul de activitate propriu-zisă devine tot mai variat, mai interesant şi stimulativ, scade gradul de alienare, cresc prestigiul, influența şi veniturile; invers, spre baza ierarhiei, satisfacția cu munca scade, activitatea devine mai rutinieră, mai puțin interesantă şi frustrantă, prestigiul şi influența scad, alienarea creşte. În aceeaşi direcție variază şi motivația performanței şi gradul de responsabilitate (A. Tanennbaum şi colab., 1986). Într-un studiu asupra factorilor determinanți ai variației calității vieții (C. Zamfir, coord., 1984) s-a pus în evidență faptul că poziția ierarhică, chiar dacă sunt ținute constante alte variabile, ca venitul, de

exemplu, reprezintă un determinant semnificativ al calității vieții măsurată prin diferiți indicatori ca: satisfacția cu viața, calitatea percepută a vieții, gradul de integrare/alienare, optimism/pesimism.

Ceea ce este interesant în studiile lui A. Tanennbaum citate mai sus este faptul că, în complet acord cu predicțiile teoriei noastre, efectele diferențiatoare ale ierarhiei sunt cu atât mai marcate cu cât ierarhia este de un tip mai autoritar, ele scăzând substanțial în cazul ierarhiei fundate pe stiluri mai democratice de conducere. Democrația scade deci diferențierile de statute şi de interese pe liniamentele conducere/grup.

COMPETIȚIA CREEAZĂ SISTEME COGNITIVE ÎNCHISE

Competiția şi conflictul dintre grupuri (în procesul de decizie apar frecvent grupuri care intră în competiție pentru controlul puterii) duc la distorsionări sistematice ale imaginilor cognitive, în sensul simplificării lor, al scăderii capacității de înțelegere a altor puncte de vedere şi, în consecință, al diminuării explorării alternativelor. Studiile au adus importante evidențe că, în condiții de competiție, se accentuează coeziunea infra-grup (realizată prin plasarea de plus-valoare asupra soluției adoptate de acesta şi prin reducere artificială substanțială a incertitudinii), se dezvoltă presiuni importante de înlocuire a metodelor democratice cu metode autoritare de conducere care, la rândul lor, accentuează procesul de simplificare a imaginilor cognitive. În acest context am citat doar un celebru experiment întreprins de M. Sherif asupra situației de competiție (în E. H. Schein, 1965). Utilizând grupuri de copii în situație de competiție/conflict, au fost puse în evidență o serie de modificări ca, de exemplu: *În cadrul fiecărui grup* creşte coeziunea internă şi loialitatea membrilor față de grup, sunt înăbuşite în mare parte diferențierile interne, inclusiv cele cognitive; stilul de conducere democrat este înlocuit cu un stil mai autoritar, tolerat mai bine de către grup. *Între grupuri:* grupurile dezvoltă imagini distorsionate despre ele însele (calitățile sunt supraestimate, iar defectele subestimate), cât şi despre grupurile rivale (stereotipuri negative care îngroaşă defectele); creşte ostilitatea între grupuri, descrescând în acelaşi timp interacțiunea şi comunicația dintre acestea, fapt care, la rândul său, favorizează menținerea necritică a stereotipurilor.

INCERTITUDINE ŞI PUTERE

În teoria noastră, între incertitudine şi putere se presupune a fi o relație distinctă. Pe de o parte, puterea reprezintă un instrument de protejare a autorității, necesar în condiții de incertitudine. Pe de altă parte însă, incertitudinea şi expertiza de a-i face față creează pentru persoana în cauză

posibilități importante de promovare a beneficiilor sale. Din acest motiv ne putem aştepta ca persoanele sau grupurile care au drept funcție reducerea incertitudinii într-o zonă sau alta a vieții sociale să tindă a fi investite cu şi/sau să obțină autoritate, influență, putere relativ ridicate.

O serie de analize asupra organizațiilor confirmă această ipoteză. M. Crozier (1964), observând faptul că, într-un tip de organizație pe care 1-a investigat pe larg, o categorie profesională (inginerii de întreținere) dețin o putere mai mare decât ar fi fost de aşteptat, oferă următoarea explicație: cei care au controlul asupra unei anumite zone de incertitudine vor avea, datorită acestui fapt, o cantitate mai mare de putere. Acest lucru se datorează faptului că, aşa după cum decurge din teoria prezentată în această lucrare, controlul asupra unui proces de decizie foarte incert, devine imposibil, generând dissens şi conflict. În consecință, cei care iau decizii în incertitudine vor avea mai multă autonomie, li se va acorda mai multă autoritate. În cazul discutat de Crozier, inginerii de întreținere din întreprinderile de țigări nu au evident putere asupra deciziilor strategice ale întreprinderii (ce sortimente să se producă, unde să fie amplasate noile întreprinderi sau care să fie prețul), ci doar în sfera lor, comparativ cu alte departamente, au o mai mare putere de a bloca deciziile forurilor ierarhice superioare relativ la propria lor activitate, dețin o autoritate mai mare de a lua decizii. J. L. March şi H. A. Simon (1966) formulează o teză mai generală: într-o organizație, cine controlează sursele importante de incertitudine va fi investit cu mai multă autoritate, va avea o putere mai ridicată. Puterea, autoritatea în acest caz general are funcția specifică de a menține un nivel ridicat de certitudine, de ea depinzând certitudinea tuturor celorlalte activități. Dacă deciziile de la vârf, datorită incertitudinii asumate, sunt înalt discutabile şi controversate, toate deciziile şi activitățile mai particulare vor deveni discutabile, chiar dacă în limitele lor particulare sunt absolut certe. Investirea cu autoritate şi putere a vârfului ierarhiei reprezintă, se poate spune, o modalitate de a menține un nivel acceptabil de certitudine şi deci şi de motivație în cadrul întregii organizații.

Această relație a fost depistată şi empiric. Astfel Hinning şi colaboratorii săi au găsit în cercetările lor din cadrul fabricilor de bere din S.U.A. şi Canada că există o corelație ridicată (+,81) între abilitatea de a face față incertitudinii (expertiză) şi putere (în J. Hage, 1980). În legătură cu această relație se pot face însă şi o serie de ipoteze noi. Putem astfel presupune că în jurul punctelor de incertitudine se va cristaliza o ideologie specifică care să susțină, să legitimeze atribuirea de autoritate, prestigiu şi putere. O asemenea ideologie va accentua două elemente: în primul rând ea va sublinia, dramatizând chiar, existența incertitudinii, importanța problemei caracterizate prin incertitudine şi totodată complexitatea şi dificultatea procesului de găsire a unei soluții. Se va sugera astfel că aceste soluții nu sunt de tipul algoritmilor pe care oricine îi poate aplica fără mari probleme. În al doilea rând, va fi accentuată capacitatea specială, expertiza înaltă necesară înfruntării eficace a incertitudinii. În acest sens, J. Hage (1980) notează că o modalitate importantă

de care orice nou grup profesional dispune pentru a-şi asigura o poziție de prestigiu, influență şi putere este de a crea noi incertitudini şi apoi de a demonstra că este capabil să facă față acestora.

DIFERENȚIERE DE INTERESE ŞI STILURI DE CONDUCERE

Introducerea în modelul deciziei în incertitudine a condiției diferențierii intereselor generează o ipoteză asupra stilurilor de conducere care poate fi formulată cu claritate pentru situațiile limită: incertitudinea ireductibilă şi diversitatea de interese tind să genereze un stil autoritar de conducere, în timp ce incertitudinea reductibilă şi omogenitatea intereselor vor genera un stil de conducere democrat.

Să începem cu ultima situație: incertitudine reductibilă şi omogenitatea intereselor. În literatura actuală dedicată stilurilor de conducere este presupusă tocmai o asemenea situație. Acumularea de cunoştințe, utilizarea sistematică a noilor cunoştințe pentru perfecționarea continuă sunt factori definitorii pentru mentalitatea cultivată în sistemul industrial actual. Totodată se presupune că interesele participanților sunt convergente sau ar trebui să fie. Asupra validității acestei presupoziții nu este cazul să ne oprim aici. Ea este însă făcută în mod sistematic în literatura occidentală a stilurilor de conducere. Şi, într-adevăr, stilul de conducere aproape unanim recomandat este cel democrat. Sistemul industrial actual poate fi caracterizat printr-o tranziție majoră de la stiluri de conducere autoritare la stiluri de conducere democratice. Este exact ceea ce teoria dezvoltată în această carte implică.

Promovarea tehnicilor democratice de conducere se fundează de regulă pe două argumente distincte: *a)* Argumentul cognitiv: în condițiile în care problemele de soluționat prezintă un grad ridicat de complexitate şi incertitudine şi cunoştințele necesare sunt difuzate larg în cadrul grupului, tehnicile democratice reprezintă modalitatea cea mai eficace de a identifica soluții cât mai bune. *b)* Argumentul social: stilul democratic reprezintă un instrument extrem de eficace de motivare a performanțelor; stilul autoritar, cu mijloacele sale de putere, generează tensiuni, conflicte, scade motivația propriu-zisă, obținând performanțe doar în maniere coercitive.

O asemenea atitudine o găsim clar exprimată în „teoria normativă a deciziei" a lui V. H. Vroom şi P. W. Yetton (1973). În cadrul acestei teorii, sunt formulate 3 reguli fundamentale pentru alegerea celui mai bun stil de conducere:

1. Celelalte aspecte fiind egale, decizia autoritară este mai puțin consumatoare de timp şi de aceea mai eficientă.

2. Dacă liderul nu are suficientă structurare şi informație pentru a lua o decizie de înaltă calitate, el trebuie să se consulte.

3. Dacă liderul nu are suficient suport de la subordonați, el trebuie să obțină acest suport prin consultare.

După cum se poate observa, regulile (2) şi (3) au în vedere cele două argumente invocate mai sus: democrația ca instrument de a elabora o decizie bună în condiții de incertitudine şi de a obține o atitudine favorabilă din partea grupului.

Prin anii '60 s-a produs o vastă literatură care argumenta că participarea la conducere, stilul de conducere democrat este de natură a crea într-o largă măsură convergența intereselor, atitudinilor şi orientărilor. A. S. Tannenbaum (1968) rezumă o asemenea concluzie în următorii termeni: schimbând structura controlului în cadrul unei organizații, în sensul creşterii controlului fiecărui participant, prin tehnici de conducere mai democratică, *va rezulta un grad mai ridicat de consens.* Participarea înseamnă deci un consens mai ridicat. O asemenea afirmație exprimă însă doar o parte a adevărului. Alte studii sugerează însă că, în condițiile incompatibilității intereselor, cu cât controlul sau puterea sunt mai egal distribuite, cu atât este mai probabilă apariția conflictului (T. A. Kochen, L. L. Cummings şi G. B. Huber, 1976). Această din urmă constatare subliniază o limită substanțială a metodei democratice de realizare a consensului, în condiții de neomogenitate existențială.

Ce se întâmplă însă în cealaltă situație limită − incertitudine ireductibilă şi divergență de interese? În literatura stilului de conducere nu prea găsim un răspuns la această întrebare, pentru că ambele condiții sunt presupuse a nu fi semnificative pentru sistemul industrial actual: pe de o parte, acesta a făcut o opțiune clară pentru reducerea continuă, cu mijloace cognitive a incertitudinii (presupoziția incertitudinii reductibile), iar pe de altă parte el presupune mereu că interesele participanților, deşi diferite, nu sunt antagonice, putând mereu să se realizeze o creştere a convergenței dintre ele. Nu este cazul să analizăm aici gradul de realism al acestor două presupoziții. Ne putem însă întreba, pe bună dreptate, ce se întâmplă atunci când a doua situație este reală, totuşi.

Teoria lui F. Fiedler (1967, 1971) asupra stilurilor de conducere, deşi într-o terminologie relativ diferită de cea utilizată aici, adesea criticată pentru o serie de neclarități pe care le conține, încearcă să răspundă la această întrebare. Interesul teoriei sale în contextul analizei noastre este că ea ia în considerare aceste două variabile − incertitudinea şi divergența de interese − ca determinante pentru stilul de conducere. În ultimă instanță, Fiedler consideră ca factor determinant *favorabilitatea situației.* Aceasta este compusă din două dimensiuni distincte:

a. Relația şef/subordonat − gradul în care membrii grupului au încredere şi oferă suport şefului, poziția de putere a şefului, autoritatea acestuia de a recompensa şi pedepsi. Această dimensiune poate fi interpretată astfel în cadrul teoriei noastre: relația de convergență/divergență de interese dintre grup şi şef (înțelegere, suport sau tensiune, conflict, orientare divergentă în raport cu obiectivele organizației), cât şi mijloacele de care şeful dispune pentru a

determina membrii grupului să accepte autoritatea sa, deci de a crea o situație de convergență a intereselor. Favorabilitatea este deci echivalentă cu orientări convergente, iar nefavorabilitatea cu orientări divergente.

b. Structurarea sarcinii − gradul în care scopurile şi procedurile de realizare a sarcinilor grupului sunt clar specificate. Cu alte cuvinte, gradul de certitudine/incertitudine al sarcinii grupului.

Interesantă este aici doar concluzia la care Fiedler ajunge, luând în considerare diferitele tipuri de situație: *în situații înalt favorabile* − relații bune între şef şi grup şi o sarcină clar structurată (certitudine şi omogenitate de interese) − stilul cel mai eficient este directiv, centrat pe sarcină; *în situații intermediare de favorabilitate* (incertitudine moderată, reductibilă şi relativă convergență a intereselor), stilul cel mai eficient este permisiv, non-directiv, centrat pe om (oarecum deci mai democrat); în fine, *în situații înalt nefavorabile,* de criză − relații conflictuale cu grupul şi sarcină nestructurată (incertitudine ireductibilă probabil), stilul directiv, ferm centrat pe sarcină (autoritar, deci) este considerat a fi cel mai eficient, altfel sistemul ar putea să eşueze complet.

Cele două variabile − incertitudinea şi diferențierea (stratificarea) socială sunt luate simultan în considerate într-o cercetare întreprinsă de G. Hofstede (1981) asupra valorilor managerilor din 40 de țări. Hofstede porneşte de la considerarea a 4 factori presupuşi a fi determinanți: 1) distanța de putere − importanța relativă a statutului social, 2) toleranța la incertitudine, 3) individualism versus colectivism şi 4) masculinitate. Aceşti factori se presupune a determina tipurile de structură organizațională şi practicile manageriale. Pentru analiza noastră sunt interesante însă numai următoarele relații: Culturile cu toleranță scăzută la incertitudine combinată cu o slabă accentuare a statutului social generează structuri înalt birocratice ca instrument de reducere a ambiguității. Culturile cu toleranță scăzută la incertitudine combinată însă cu distanțe sociale de putere accentuate generează structuri organizaționale autoritare, în care persoanele cu statut social ridicat rezolvă ambiguitatea prin *fiat.* Autoritatea şi birocratismul apar deci ca instrumente alternative de decizie în condiții de incertitudine, ambele evitând artificial incertitudinea, în funcție însă de gradul de diferențiere socială.

Conducerea democratică reprezintă, după cum am argumentat, o metodă alternativă caracterizată prin *asumarea* incertitudinii şi încercarea de a o reduce sistematic, în mod special prin mijloace cognitive. Ea are însă totodată şi o serie de precondiții privitoare la structura de interese. Relevante pentru o asemenea ipoteză sunt precondițiile social-intelectuale ale democrației formulate de R. K. White şi R. Lippitt (1960): 1) deschidere intelectuală, 2) acceptare de sine şi încredere în sine, 3) realism, 4) eliberarea de obsesia statutului social, 5) corectitudine şi 6) prietenie. Valorile centrale ale democrației sunt deci deschiderea cognitivă şi acceptarea egalității.

În încheiere voi prezenta pe scurt un experiment imaginat special a testa ipoteza centrală a teoriei noastre: tipul de incertitudine este un factor

determinant al stilului de conducere; mai precis, incertitudinea ireductibilă tinde să genereze un stil autoritar, în timp ce incertitudinea reductibilă tinde să genereze un stil democrat (C. Zamfir, 1978). Interesant totodată în acest experiment este faptul că el a pus în evidență influența tipului de incertitudine în combinație cu stilul de conducere adoptat asupra manifestării intereselor secundare în cadrul grupului, a dinamicii luptei pentru statut.

Au fost utilizate grupuri de câte 3 persoane, puse în situația de a lua un număr de 10 decizii printr-o procedură de vot. Unele grupuri au fost puse în condiții de incertitudine ireductibilă − grupul nu poseda şi nici nu putea obține cunoştințe relevante pentru luarea deciziilor respective; alte grupuri au fost puse în condiții de incertitudine reductibilă − problemele, deşi dificile, puteau fi mai bine soluționate prin mobilizarea cunoştințelor pe care membrii grupului le dețineau deja. Experimentul a confirmat următoarele ipoteze:

1. În condiții de incertitudine ireductibilă, există o tendință semnificativă ca deciziile să fie preluate de către un membru al grupului (cristalizarea unui stil de conducere autoritar), în timp ce în condiții de incertitudine reductibilă, participarea tuturor membrilor grupului la elaborarea deciziei a fost mai ridicată (un stil de conducere democrat, deci).

2. Incertitudinea ireductibilă, probabil tocmai prin stilul autoritar pe care tinde să-1 producă, accentuează lupta pentru statut social. O asemenea tendință a apărut în experiment în următoarele modalități:

a. Conducerea procesului de decizie: în condiții de incertitudine ireductibilă, persoana care emite propunerea unei soluții tinde semnificativ mai frecvent să conducă procedura de vot, decât în condiții de incertitudine reductibilă. Controlul procedurii de vot reprezintă în mod evident un mijloc de impunere a soluției proprii.

b. Controlul feed-back-ului asupra adecvării deciziilor. După fiecare decizie, o persoană din grup trebuia să înregistreze un feed-back asupra calității acesteia. Feed-back-ul era în mod intenționat prezentat incert pentru a favoriza o proiecție subiectivă în descifrarea sa. Rezultatele au indicat că în incertitudine ireductibilă feed-back-ul este „citit" semnificativ mai frecvent într-o modalitate care să întărească statutul social al persoanei care îl înregistrează şi îl prezintă grupului, decât în incertitudine reductibilă: mai pozitiv decât este el în realitate, în cazul în care cel care „citeşte" feed-back-ul este autorul deciziei, şi mai negativ în cazul în care decizia aparține altei persoane.

* Asumarea incertitudinii: persoanele cele mai active din grup (care se conturează ca lideri) tind să prezinte un grad mai ridicat de certitudine cu privire la receptarea feed-back-ului în condiții de incertitudine ireductibilă în comparație cu condițiile de incertitudine reductibilă.

În fapt, controlul feed-back-ului este esențial pentru menținerea delegării (sau obținerii autorității). În acest sens sunt interesante concluziile po care J. Hage (1980) le trage pe baza trecerii în revistă a literaturii asupra condițiilor în care „coaliția dominantă" din cadrul organizațiilor se menține

sau se schimbă: „coaliția dominantă este schimbată atunci când este percepută ca inefectivă” (p. 151). Din acest motiv, „cu cât mai puțin vizibilă este eficiența organizației, cu atât mai puține schimbări vor avea loc în coaliția dominantă” şi, de aceea; „coaliția dominantă se angajează într-un comportament care tinde să facă măsurarea eficienței dificilă şi probabilitatea de a fi evaluată ca plină de succes mare” (p. 155).

Analiza stilurilor de conducere în condiții de incertitudine profundă şi ireductibilă, combinată cu interese conflictuale, este o temă încă foarte puțin explorată. Este clar însă că suntem în fața unor procese de o complexitate ridicată, în care dificultățile cognitive ale luării deciziei se împletesc cu dificultățile provenite din diversitatea intereseler aflate în joc.

UTOPIA ŞI INCERTITUDINEA

În discuțiile asupra caracterului autoritar al socialismului au fost formulați mai mulți factori determinanți posibili. Modelul dezvoltat în această carte deschide o perspectivă: descifrarea tehnicilor de a face față puternicelor surse de incertitudine şi efectul acestora asupra evoluției autoritare a socialismului. Proiectul unei societăți socialiste este tipic pentru ceea ce de regulă se numeşte o „utopie”.

În raport cu evoluția „.naturală” a sistemelor sociale utopia are un specific. Evoluția „naturală” se caracterizează prin schimbări locale, parțiale care interacționează şi produc în timp schimbări neplanificate şi neintenționate ce au loc în condițiile reale de existență ale sistemelor sociale. Indiferent de faptul dacă aceste schimbări sunt considerate de către actori ca dezirabile sau nu, ele sunt reale şi adesea imposibil de suspendat. „Utopia” reprezintă un proiect de organizare socială formulat mental şi introdus în realitate prin acțiunile intenționate ale actorilor sociali. Şi pentru că ea este introdusă în mod intenționat, prin decizii, poate fi contestată, modificată sau chiar suspendată. Acesta a fost în fapt cazul socialismului. El nu a apărut ca un proces difuz, natural de modificări în masa societății, care să se cumuleze în timp, devenind astfel un fapt mai mult sau mai puțin ireversibil, ci a reprezentat un proiect de societate, structural diferit de realitatea socială. În promovarea lui (introducerea şi menținerea sa) consensul/dissensul colectivității reprezenta un factor cheie. Lăsând la o parte discuțiile despre fezabilitatea şi dezirabilitatea sa, această experiență a creat o serie de probleme specifice. Ca orice proiect global de schimbare, el a creat reacții variate din punctul de vedere al intereselor denumite aici primare. Este evident că în sine un asemenea proiect de reorganizare socială a afectat diferit clasele şi grupurile sociale ale societății. Şi de aici o serie de rezistențe care erau de aşteptat. La acestea trebuie adăugate şi rezistențele provenite din dificultățile inevitabile ale promovării unui nou tip de organizare socială. Aceste două categorii de rezistențe şi dificultăți au fost luate în calcul de cei care au promovat

socialismul. Alte tipuri de rezistență şi dificultăți nu au fost însă luate în calcul din motive pur ideologice. În primul rând este vorba despre *incertitudine.* Chiar şi pentru cei care erau interesați în promovarea socialismului şi militau activ pentru acesta dificultățile de tot felul erau de natură a pune mereu întrebarea: este într-adevăr acest proiect fezabil? În general? Dar în condițiile concrete ale societății respective? Şi mai ales incertitudinea provenea din întrebarea: este această formă de socialism cea mai bună sau măcar acceptabilă? Încă de la începutul revoluției sovietice, în legătură cu marile opțiuni sociale au apărut largi divergențe în conducerea partidului bolşevic. Analiza discuțiilor din cadrul conducerii partidului bolşevic de după revoluție face evident caracterul paralizant al incertitudinii, dificultatea de a realiza consensul, tendința de a reveni mereu asupra deciziilor luate şi de a relua procesul decizional, blocându-se acțiunea. Lenin eticheta cu evidentă enervare acest fenomen cu termenul de „vorbărie de partid". În acel moment poate fi plasat punctul de răscruce al evoluției socialismului în care existau efectiv două căi alternative: una reprezentând ceea ce în această lucrare este desemnat prin termenul de *sistem deschis* − asumarea incertitudinilor şi dificultăților, a caracterului deschis şi revizuibil al opțiunilor, printr-un mecanism democratic −, cealaltă, tipică pentru un *sistem închis,* având un puternic caracter defensiv atât în raport cu rezistențele şi forțele entropice sau adverse, cât şi cu propriile incertitudini. Prima cale ar fi dus la o societate democratică în care modelul socialist de organizare ar fi putut fi dezvoltat, revizuit sau chiar abandonat; o reîntoarcere violentă la vechile forme de organizare nu ar fi fost nici ea câtuşi de puțin exclusă. Cea de-a doua cale, care în fapt a fost aleasă (probabil nu printr-o decizie explicită, ci printr-o serie de decizii particulare), a dus la forma de socialism dictatorial, la a cărui dezagregare asistăm acum. Care a fost momentul în care procesul istoric s-a angajat pe această a doua cale? Putem imagina un ipotetic punct de echilibru între forțele care presau într-o direcție sau alta. În acel punct premise erau pentru fiecare dintre căi. Trebuie să fi fost însă o schimbare, chiar dacă în sine nu foarte importantă, dar care să fi înclinat cu claritate balanța într-un sens, restul fiind un proces de amplificare rapidă a unor mici modificări inițiale. Premisele unei asemenea căi le găsim încă înainte de revoluție în personalitatea lui Lenin şi în concepția sa asupra socialismului, iar punctul vizibil în care procesul a luat-o pe cea de-a doua cale poate fi identificat în consolidarea poziției sale de conducător. În principal pot fi identificate două premise. În primul rând concepția lui Lenin despre teoria lui Marx. Acesta considera teoria lui Marx ca fiind o teorie ştiințifică, suficient de dezvoltată încât să poată duce la identificarea soluțiilor globale ale dezvoltării societății. Era cuprinsă aici o opțiune în problema relației dintre ştiință şi democrație. Lenin era înclinat să creadă că ştiința (teoria lui Marx, desigur, dezvoltată şi aplicată în condițiile concrete) duce prin ea însăşi la identificarea soluțiilor celor mai bune de organizare socială, în interesul proletariatului. O asemenea viziune asupra puterii teoriei lui Marx, a oricărei cunoaşteri de tip ştiințific, este, în perspective experienței ştiințifice actuale,

clar naivă. Ştiinţele sociale sunt, chiar în momentul de faţă, foarte departe de a putea găsi soluţia cea mai bună, indiscutabilă la problemele ridicate de sistemele complexe, cum este, de exemplu, societatea umană. Ştiinţa este un sistem deschis de cunoştinţe în care diversitatea opiniilor este inevitabilă, tocmai datorită incompletitudinii. Structural, ea este un sistem democratic, acceptând pluralitatea punctelor de vedere şi deci şi toleranţa reciprocă. În perimetrul ştiinţei, la problemele suficient de complexe, rareori se poate identifica cu certitudine soluţia cea mai bună. O asemenea înţelegere a puterii ştiinţei avea implicaţii directe asupra atitudinii faţă de diversitatea opiniilor teoretice existente în mişcarea muncitorească. În virtutea epistemologiei soluţiei unite implicate de această viziune, în această pluralitate de puncte de vedere, doar una reprezintă singura soluţie corectă, „ştiinţifică", în timp ce celelalte sunt neştiinţifice, eronate. Soluţia presupusă a fi fundată ştiinţific este *în mod cert* singura corectă posibil. O asemenea viziune asupra ştiinţei în general, asupra teoriei lui Marx în mod particular, avea cu claritate o funcţie de absorbţie artificială a incertitudinii. Psihologic, o asemenea imagine asupra ştiinţei genera o supraevaluare a propriilor capacităţi şi o subevaluare a capacităţilor celorlalţi. Mărturiile asupra lui Lenin par să indice faptul că de la început el avea o tendinţă de a supraevalua propriile capacităţi, de a asuma un grad ridicat de certitudine asupra modului său de gândire şi, complementar, o tendinţă de a subestima punctele de vedere ale celorlalţi. Nu este întâmplător că Marx şi Engels sunt singurii autori pe care el şi îi utiliza pozitiv în dezvoltarea punctelor sale de vedere. Ceilalţi teoreticieni marxişti apar citaţi doar ca obiect al polemicii, şi extrem de rar, dacă vreodată, ca o sursă pozitivă de idei. Care este sursa unei asemenea atitudini autoritare a lui Lenin în cadrul teoriei reprezintă o problemă de investigat. Probabil că una dintre ele este spiritul filosofiei şi al disciplineler sociale ale epocii, inclusiv cel cuprins în lucrările lui Marx şi Engels. Apropierea lui Lenin de mişcarea muncitorească cu imperativele ei practice imediate a fost probabil şi ea un factor nu tocmai de neglijat. S-ar putea ca şi autodidacticismul lui să fie responsabil într-o măsură apreciabilă de lipsa de relativism şi toleranţă. Fără doar şi poate Lenin era înzestrat cu o capacitate intelectuală de excepţie − o minte mobilă, creatoare, flexibilă − depăşind şi surprinzând adesea pe cei din jurul său. Prestigiul intelectual şi politic a fost de natură a-i consolida iluzia că tot ce îi trece prin minte reprezintă expresia certă a adevărului ştiinţific unic. Sub presiunea copleşitoare a urgenţelor practice de după victoria revoluţiei, la care se adaugă prestigiul, autoritatea pe care Lenin o obţinuse deja, o asemenea imagine despre ştiinţă şi despre propriile capacităţi s-a amplificat. Colegii din conducerea partidului, unii dintre ei teoreticieni de valoare, ca Buharin sau Troţki, încep să se plângă tot mai frecvent de comportamentul intolerant şi exclusivist al lui Lenin.

O a doua premisă o oferă teoria ideologiei a lui Marx. Aceasta conţine o posibilitate de dezvoltare a unui mecanism de absorbţie artificială a incertitudinii: interpretarea diversităţii cognitive ca exprimând diversitatea de

interese. Faptul că ceilalți au alte opinii decât a ta asupra aceloraşi probleme este inevitabil o sursă importantă de incertitudine şi deci de inconfort psihologic. Considerarea celorlalte puncte de vedere ca erori este o modalitate de a te apăra de incertitudine. Şi mai eficient este însă a explica aceste puncte de vedere ca expresii adecvate, justificate a unor poziții sociale (de grup social sau de clasă) diferite de a ta. Un asemenea procedeu îl găsim frecvent utilizat de către Lenin. Faptul că diversitatea cognitivă exprimă o diversitate socială de perspective şi interese este indiscutabil. O asemenea teorie poate fi însă uşor utilizată şi pentru a creşte propria ta certitudine: opiniile susținute de ceilalți exprimă punctul de vedere al altor grupuri şi clase sociale şi, în consecință, nu pun sub semnul întrebării propria opinie, ci chiar o confirmă. Studiile vor trebui să pună în evidență în ce măsură interpretările de acest gen pe care frecvent le putem găsi la Lenin erau sau nu corecte. Şi nu este întâmplător faptul că această procedură de a reduce diversitatea cognitivă la diversitatea de interese şi de a o elimina, în consecință, cu „mijloacele luptei de clasă" a fost amplificată de către Stalin, devenind principalul instrument de luptă împotriva oponenților săi.

Opțiunea pentru epistemologia soluției unice, după cum am argumentat, generează o presiune spre mecanisme autoritare, nedemocratice de decizie. Dincolo de bunele intenții, de sinceritatea şi integritatea morală a lui Lenin, pe care cei mai mulți analişti nu le pun la îndoială, modul în care aborda el problema deciziei conține premisele unui sistem politic autoritar. Capacitatea intelectuală a lui Lenin, dublată de atitudinea sa morală ar fi fost probabil de natură să mențină sistemul la un nivel de autoritarism moderat sau, lucru nu complet de exclus, 1-ar fi determinat să-şi schimbe atitudinile şi practicile de decizie în sensul promovării unui sistem de decizie democratic. Este tot atât de evident însă că un urmaş, mai puțin înzestrat intelectual, cu un prestigiu mai redus, inevitabil ar fi fost pus în dificultate, singura soluție pe care ar fi avut-o la îndemână fiind sporirea caracterului autoritar al conducerii. Nu caracterul imoral al lui Stalin este explicația totalitarismului, ci sistemul de decizie (inclusiv ideologia acestuia) moştenit de la Lenin. În lipsa unei rupturi cu această ideologie a deciziei şi cu practicile de decizie complementare acesteia, oricare urmaş al lui Lenin ar fi fost inevitabil orientat spre un sistem autoritar. Aceasta este o sursă importantă a totalitarismului. Desigur, nu singura şi poate nici cea mai importantă.

La acest mecanism este necesar să mai cuplăm încă un factor care i-a amplificat acțiunea: intervenția intereselor secundare, în terminologia propusă în capitolul anterior. Lupta pentru putere, alimentată de interesele asociate poziției în sistemul de conducere, interferează puternic cu atitudinea față de diversitatea opiniilor. Opiniile contrare nu reprezintă doar o sursă de incertitudine şi de blocare a consensului, ci o amenințare totodată a poziției în sistemul de conducere. Şi invens, lansarea de puncte de vedere diferite reprezintă o cale de promovare în sistemul de putere. Nu putem în consecință explica totalitarismul socialist dacă facem abstracție de ascuțita luptă pentru

putere, uneori manifestă, dar cel mai adesea latentă, gata însă a răbufni la cel mai mic semn de slăbiciune a conducătorului. Interesele secundare generate de procesul de conducere, tocmai datorită rolului central al politicului în societatea socialistă, s-au amplificat enorm, devenind principalul factor al diferențierii sociale, transformând pe cei privilegiați datorită poziției lor în procesul social de conducere în principalii susținători ai sistemului.

LISTA PROPOZIȚIILOR

DECIZIA ÎN INCERTITUDINE PERSISTENTĂ:

CARACTERISTICI GENERALE

PROPOZIȚIA 1.1 : În procesul deciziei, incertitudinea inițială nu este în cele mai multe cazuri integral redusă; ea reprezintă un element component al procesului decizional, influențând activ dinamica acestuia.

PROPOZIȚIA 1.2: Incertitudinea face ca, în anumite condiții care vor fi specificate ulterior, metodele analitice de decizie să fie inaplicabile, decidentul trebuind să recurgă parțial la metode non-analitice.

PROPOZIȚIA 1.3: Nu există principial nici o garanție că, în condiții de incertitudine, decidentul va identifica soluția cea mai bună, nici în mod obiectiv, nici subiectiv, relativ la nivelul cunoştințelor de care dispune.

PROPOZIȚIA 1.4: Strategia de decizie în incertitudine persistentă are atât componente cognitive, cât şi componente social-psihologice care interacționează multiplu.

PROPOZIȚIA 2.1: Prin incertitudine cognitivă se înțelege incompletitudinea şi fragilitatea cunoştințelor relevante în raport cu un proces decizional specificat.

PROPOZIȚIA 2.2: Incertitudinea obiectivă reprezintă raportul dintre cantitatea şi calitatea cunoştințelor necesare luării unei decizii şi cunoştințele pe care decidentul le deține în mod efectiv.

PROPOZIȚIA 2.3: Incertitudinea subiectivă reprezintă percepția pe care decidentul o are asupra gradului său de certitudine/incertitudine.

PROPOZIȚIA 2.4: Incertitudinea subiectivă este o percepție difuză, mai mult intuitivă, a incertitudinii obiective; ea nu poate fi principial o măsură exactă a incertitudinii obiective.

PROPOZIȚIA 2.5: Pentru decident, indicatorii incertitudinii sale sunt structurarea şi stabilitatea imaginii cognitive.

PROPOZIȚIA 2.6: Certitudinea obiectivă tinde să genereze certitudine subiectivă: incertitudinea obiectivă poate fi asociată fie cu incertitudinea, fie cu certitudinea subiectivă.

PROPOZIȚIA 2.7: Există câteva praguri ale nivelului de cunoştere care generează tipuri distincte de certitudine/incertitudine subiectivă: un nivel scăzut de cunoaştere este asociat cu INCERTITUDINEA X; un nivel ceva mai ridicat de cunoaştere produce o creştere rapidă a certitudinii – CERTITUDINEA X; acumularea ulterioară de cunoştințe este probabil să ducă la o creştere a incertitudinii – INCERTITUDINE Y; pentru ca o acumulare mai accentuată de cunoaştere să producă din nou o creştere a certitudinii – CERTITUDINEA Y.

PROPOZIȚIA 2.8: La un anumit nivel de cunoaştere, acumularea de noi cunoştințe poate avea efecte destructurante, producând o creştere, iar nu o scădere a incertitudinii subiective.

PROPOZIȚIA 2.9: Formularea de soluții alternative reprezintă o sursă importantă de incertitudine.

PROPOZIȚIA 2.10: Incertitudinea reductibilă se referă la situația decidentului caracterizată prin şanse ridicate ca, printr-un efort de cunoaştere, incertitudinea sa să fie redusă semnificativ.

PROPOZIȚIA 2.11: Incertitudinea ireductibilă se referă la situația decidentului caracterizată prin lipsa de şanse reale de reducere a incertitudinii sale printr-o activitate suplimentară de cunoaştere.

PROPOZIȚIA 2.12: Prin incertitudinea de fază se înțelege incertitudinea cu privire la realizarea obiectivelor specifice fazei în care procesul decizional se află.

PROPOZIȚIA 2.13: Incertitudinea reziduală reprezintă incertitudinea ce persistă în sistemul decident cu privire la fazele anterioare de decizie.

PROPOZIȚIA 2.14: Incertitudinea din faza postdecizională în legătură cu natura dificultăților de implementare a deciziei este o incertitudine reziduală.

PROPOZIȚIA 2.15: În fiecare fază a procesului decizional, pe lângă incertitudinea de fază, va tinde să subziste şi, o incertitudine reziduală.

PROPOZIȚIA 2.16: Incertitudinea are ca efect principal amânarea deciziei şi declanşarea unei activități cognitive de reducere a ei.

PROPOZIȚIA 2.17: Incertitudinea poate amâna excesiv decizia, blocând acțiunea.

PROPOZIȚIA 2.18: Incertitudinea generează o stare de oscilație a sistemului decident: între a amâna decizia sau a o adopta, a continua procesul decizional sau a se întoarce într-o fază anterioară a acestuia.

PROPOZIȚIA 2.19: Incertitudinea persistentă generează în sistemul decident o stare de anxietate şi tensiune.

PROPOZIȚIA 2.20: Tensiunile reziduale nu pot fi reduse prin activități specifice fazei în curs, ci doar prin absorbția incertitudinii reziduale care le-a generat.

PROPOZIȚIA 2.21: Incertitudinea reziduală scade rnotivația performanței.

PROPOZIȚIA 2.22: Incertitudinea reductibilă are efecte predominant active ; incertitudinea ireductibilă are efecte predominant pasive.

PROPOZIȚIA 2.23: Importanța deciziei amplifică efectele incertitudinii; lipsa de importanță a deciziei le diminuează.

PROPOZIȚIA 2.24: În momentele inițiale ale procesului decizional, incertitudinea tinde să fie estimată ca reductibilă.

PROPOZIȚIA 2.25: În condiții de incertitudine, subiectul decident este în situația de a lua o decizie specială asupra tipului de incertitudine în care se află şi, în consecință, asupra comportamentului său decizional.

PROPOZIȚIA 2.26: Decizia de stopare a activității de cunoaştere şi de adoptare a unei decizii, în condițiile în care certitudinea nu a fost atinsă, este luată în funcție de considerarea a trei aspecte: tipul de incertitudine, costul cercetării şi presiunea timpului.

PROPOZIȚIA 2.27: Comportamentul rațional în incertitudine persistentă este nu amânarea indefinită, ci acțiunea.

PROPOZIȚIA 2.28: Incertitudinea reziduală tinde să fie tratată ca ireductibilă.

PROPOZIȚIA 2.29: Incertitudinea reziduală este aditivă.

PROPOZIȚIA 2.30: Incertitudinea reziduală nu se cumulează cu incertitudinea de fază; indirect ea sporeşte însă caracterul ireductibil al acesteia.

PROPOZIȚIA 2.31: Incertitudinea de fază este centrală, incertitudinea reziduală este marginală.

PROPOZIȚIA 2.32: Marginalitatea incertitudinii are ca rezultat scăderea efectelor sale.

DECIDENT OMOGEN COGNITIV

PROPOZIȚIA 3.1: În condiții de incertitudine persistentă, decidentul are de înfruntat două probleme distincte: cum să ia o decizie suficient de bună în condiții de cunoaştere cronic incompletă şi nesigură şi cum să facă față surplusului de incertitudine care îi afectează negativ propria funcționare.

PROPOZIȚIA 3.2: Strategia optimalității tendențiale se caracterizează prin aplicarea tehnicilor analitice de decizie la o imagine cognitivă provizoriu structurată; incertitudinea deciziei este asumată explicit, procesul decizional menținându-se deschis la reconsiderare.

PROPOZIȚIA 3.3: Strategia satisfăcătorului constă în adoptarea primei soluții satisfăcătoare pe care decidentul a reuşit să o identifice.

PROPOZIȚIA 3.4: În condițiile incertitudinii accentuate, strategia satisfăcătorului reprezintă o opțiune rațională care, la limită, nu dă rezultate mai slabe decât strategia optimalității tendențiale, ci echivalente.

PROPOZIȚIA 3.5: În condiții de incertitudine, soluțiile alternative sunt pentru decident egale.

PROPOZIȚIA 3.6: În condiții de incertitudine, toate criteriile de alegere între alternativele rămase în competiție tind să fie la fel de bune şi nu superioare alegerii întâmplătoare.

PROPOZIȚIA 3.7: Cantitatea de incertitudine subiectivă produsă în procesul decizional este în funcție de strategia de decizie utilizată.

PROPOZIȚIA 3.8: Strategiile de decizie sunt caracterizate printr-o vulnerabilitate specifică la incertitudine.

PROPOZIȚIA 3.9: Strategia satisfăcătorului este stabilă doar în măsura în care recurge la absorbția artificială a incertitudinii.

PROPOZIȚIA 3.10: Strategia optimalității tendențiale este asociată cu asumarea incertitudinii şi cu efortul de a o reduce cu mijloace cognitive; strategia satisfăcătorului este asociată cu evitarea incertitudinii şi absorbția ei artificială.

PROPOZIȚIA 3.11: Mecanismele de absorbție artificială a incertitudinii se caracterizează prin investirea deciziei cu plus-valoare.

PROPOZIȚIA 4.1: Sistemele tind să capete organizări distincte în funcție de strategia de decizie adoptată.

PROPOZIȚIA 4.2: Sistemele decidente vor prezenta, în funcție de strategia cognitivă adoptată, structuri cognitive distincte: strategia optimalității tendențiale va fi asociată cu structuri cognitive deschise, strategia satisfăcătorului, cu structuri cognitive închise.

PROPOZIȚIA 4.3: Sistemul cognitiv închis are o orientare defensivă; el îşi menține rigid structura prin izolare informațională în raport cu mediul. Sistemele cognitive deschise sunt flexibile şi activ orientate spre schimbare, îşi modifică structura internă în funcție de noile fluxuri informaționale.

PROPOZIȚIA 4.4: Sistemele cognitive închise sunt caracterizate prin următoarele trăsături generale

4.4.1: Tendință de structurare rapidă şi accentuată a imaginii cognitive în fazele predecizionale şi decizională.

4.4.2: Tendință de structurare completă şi rigidă a imaginii cognitive în faza postdecizională.

4.4.3: Orientare defensivă în raport cu informația.

4.4.4: Evitarea feed-back-ului asupra rezultatelor sau distorsionarea sa într-o manieră autoconfirmatoare.

4.4.5: Sunt dezvoltate mai mult cunoştințe de menținere decât cunoştințe de schimbare.

4.4.6: Succesul este supraaccentuat, iar eşecul ignorat, negat sau cel puțin diminuat ca importanță.

4.4.7: Succesul este atribuit intrinsec, iar eşecul extrinsec.

4.4.8: Mediul este perceput ca fiind structural ostil sau dominat de forțe care nu pot fi controlate.

4.4.9: Adoptarea unui optimism nerealist în ceea ce priveşte propriile opțiuni.

4.4.10: Intoleranță față de alternative.

4.4.10: Adoptă epistemologia problemei cu soluție unică şi a adevărului absolut.

PROPOZIȚIA 4.5: Sistemul cognitiv deschis se caracterizează prin următoarele trăsături:

4.5.1: Imaginea cognitivă în fazele predecizionale şi decizională rămâne parțial nestructurată.

4.5.2: Procesul de decizie are un caracter complet.
4.5.3: Sunt adoptate tehnici de decizie specifice incertitudinii asumate.
4.5.4: Imaginea cognitivă în faze postdecizională rămâne parțial nestructurată, deschisă.
4.5.5: Orientare cognitivă activă.
4.5.6: Explorează continuu alternativele.
4.5.7: Procesul decizional are un caracter iterativ.
4.5.8: Senzitivitate la feed-back.
4.5.9: Sunt promovate cunoştințele de schimbare.
4.5.10: Se fundează pe imaginea unui univers neutru, de cunoscut.
4.5.11: Se fundează pe epistemologia problemei cu soluții multiple şi a adevărului relativ.

PROPOZIȚIA 4.6: Strategia satisfăcătorului este asociată cu o tendință conservatoare.

PROPOZIȚIA 4.7: Sistemele care adoptă strategia satisfăcătorului pot dezvolta față de schimbare 3 tipuri de strategii: strategia conservatoare, strategia schimbării prin crize şi strategia incrementalistă.

PROPOZIȚIA 4.8: Incertitudinea ireductibilă tinde să genereze strategia satisfăcătorului, incertitudinea reductibilă, strategia optimalității tendențiale.

PROPOZIȚIA 4.9: Incertitudinea accentuată şi ireductibilă tinde să preseze sistemul să adopte un model spontan, cibernetic de funcționare.

PROPOZIȚIA 4.10: Cunoaşterea comună este asociată cu strategia satisfăcătorului; cunoaşterea ştiințifică tinde să genereze strategia optimalității tendențiale.

PROPOZIȚIA 4.11: Absența unui feed-back sistematic şi direct favorizează strategia satisfăcătorului; un feed-back sistematic presează spre adoptarea strategiei optimalității tendențiale.

PROPOZIȚIA 4.12: Strategiile satisfăcătorului şi ale optimalității tendențiale generează organizări cognitiv-acționale coerente şi reciproc exclusive.

PROPOZIȚIA 4.13: Fiecare strategie decizională tinde să-şi întărească propria bază printr-un feed-back pozitiv.

DECIDENT NEOMOGEN COGNITIV, OMOGEN EXISTENȚIAL

PROPOZIȚIA 6.1: Baza consensului este similaritatea imaginilor cognitive ale membrilor unui grup antrenat într-un proces de decizie; baza dissensului este diversitatea imaginilor cognitive.

PROPOZIȚIA 6.2: În faza pregrupală, certitudinea este asociată cu consensul, iar incertitudinea cu o probabilitate ridicată de dissens.

PROPOZIȚIA 6.3: Decizia de grup are de înfruntat două probleme: incertitudinea cu consecințele sale directe şi indirecte asupra luării deciziei şi dissensul provenit din diversitatea cognitivă.

PROPOZIȚIA 6.4: Gradul de incertitudine al unei cunoştințe nu poate fi principial comunicat exact.

PROPOZIȚIA 6.5: În condițiile intervenției mecanismelor defensive, comunicarea are ca rezultat o creştere a certitudinii dissensuale (creştere divergentă a certitudinilor individuale).

PROPOZIȚIA 6.6: În condiții de incertitudine accentuată, comunicarea nu duce decât în mod excepțional la o certitudine consensuală; mai probabilă este fie incertitudinea consensuală, fie certitudinea dissensuală.

PROPOZIȚIA 6.7: În condiții de grup, incertitudinea subiectivă tinde să fie mai ridicată decât în cazul individului.

PROPOZIȚIA 6.8: Consensul tinde să scadă incertitudinea subiectivă în timp ce dissensul are ca efect fie creşterea incertitudini (relevarea diversității cognitive), fie creşterea certitudini dissensului prin accentuarea structurărilor divergente.

PROPOZIȚIA 6.9: În condiții de grup, în faza postdecizională, incertitudinea reziduală este probabil sa fie neomogen distribuită; distribuția omogenă este mai mult un caz excepțional.

PROPOZIȚIA 6.10: Neomogenitatea incertitudinii reziduale generează o diferențiere a atitudinilor față de decizia adoptată.

PROPOZIȚIA 6.11: Neomogenitatea incertitudinii reziduale generează o diferențiere a motivațiilor performanței.

PROPOZIȚIA 6.12: Diferențierile cognitive sunt sursa unor diferențieri de atitudine socială: diferențieri de motivare, de angajare, de inițiativă, de interpretare a dificultăților, în fine, a presiunilor de continuare/reluare a procesului decizional.

PROPOZIȚIA 6.13: Distribuția neomogenă a incertitudinii reziduale este de natură a genera tensiuni şi conflicte în cadrul grupului.

PROPOZIȚIA 6.14: Utilizarea mijloacelor normative, coercitive este de natură a accentua atât diferențele inițiale de atitudine față de decizie, cât şi tensiunile şi conflictele generate de acestea.

PROPOZIȚIA 6.15: Condiția de grup creşte necesitatea şi deci şi probabilitatea recurgerii la mecanisme de absorbție artificială a incertitudinii.

PROPOZIȚIA 7.1: În condiții de grup, strategia satisfăcătorului ia fie forma normelor sociale, fie cea a delegării autorității; strategia optimalității tendențiale ia forma deciziei colective.

PROPOZIȚIA 7.2: Normele sociale substituie procesul cognitiv de decizie prin procesul mai simplu de aplicare a soluției normate, asigurând astfel consensul.

PROPOZIȚIA 7.3: Delegarea autorității reprezintă substituirea deciziei luate de grup sau colectivitate cu o decizie luată de o persoană sau de un organism specializat.

PROPOZIȚIA 7.4: Tehnicile non-analitice, intuitive de decizie, specifice strategiei satisfăcătorului, cât, şi absorbția artificială a incertitudinii sunt mai uşor de utilizat la nivel individual, decât la nivel de grup.

PROPOZIȚIA 7.5: Delegarea autorității are o capacitate limitată de a absorbi incertitudinea şi de a crea consens, motiv pentru care este foarte probabil ca ea să recurgă la mecanisme de absorbție artificială a incertitudinii şi la metode de tip coercitiv.

PROPOZIȚIA 7.6: Delegarea autorității dezvoltă o presiune spre regresul de la strategia optimalității tendențiale la o strategie a satisfăcătorului, bazată pe modele predominant non-analitice, intuitive de decizie şi pe utilizarea mecanismelor de absorbție artificială a incertitudinii.

PROPOZIȚIA 7.7: În cazul decidentului căruia i s-a delegat autoritatea, necesitatea absorbției rapide a incertitudinii, inclusiv prin mijloace artificiale, este mai presantă decât în cazul decidentului individual.

PROPOZIȚIA 7.8: În situația delegării autorității, imaginea cognitivă din faza postdecizională va fi mai accentuat structurată în raport cu imaginea cognitivă din faza decizională, având de îndeplinit şi funcția justificativ-explicativă.

PROPOZIȚIA 7.9: Gradul de incertitudine a decidentului în faza postdecizională este supus unor presiuni contradictorii: pe de o parte o tendință de creştere a certitudinii, datorită identificării defensive cu propria decizie, pe de altă parte menținerea unui grad ridicat de incertitudine reziduală datorită experimentării active a incertitudinii în fazele predecizionale şi a responsabilității din faza postdecizională de a schimba eventual decizia.

PROPOZIȚIA 7.10: Inevitabil, în condițiile delegării autorității, capacitățile cognitive ale grupului sunt subestimate, complementar cu supraevaluarea capacităților decidentului.

PROPOZIȚIA 7.11: Decidentul căruia i s-a delegat autoritatea tinde să instituie un control sever asupra comunicațiilor cu grupul: în faza predecizională comunicațiile vor fi minimizate; în faza postdecizională se va desfaşura o intensă comunicare, înalt structurată, suportivă pentru decizia luată, de la decident la grup.

PROPOZIȚIA 7.12: Cui i se deleagă antoritatea de a lua decizia, i se va delega autoritatea şi de a organiza şi conduce activitatea în faza postdecizională.

PROPOZIȚIA 7.13: În faza predecizională, grupul trebuie să fie caracterizat printr-un nivel ridicat de incertitudine pasivă.

PROPOZIȚIA 7.14: În faza postdecizională, la nivelul grupului, în locul incertitudinii pasive (imagine cognitivă slab structurată şi

fragmentară), trebuie să fie instaurată o certitudine ridicată (imagine cognitivă înalt structurată).

PROPOZIȚIA 7.15: În condiții de grup, tendința de atribuire intrinsecă a succesului şi extrinsecă a eşecului se va accentua.

PROPOZIȚIA 7.16: Distanța cognitivă dintre decident şi grup trebuie susținută de o distanță socială.

PROPOZIȚIA 7.17: Decizia colectivă, prin natura sa, este orientată spre asumarea incertitudinii.

PROPOZIȚIA 7.18: În procesul colectiv de decizie, decizia este considerată a avea un caracter deschis, revizuibil.

PROPOZIȚIA 7.19: În decizia colectivă, diversitatea opiniilor în procesul de decizie este considerată a fi o stare normală.

PROPOZIȚIA 7.20: Tehnicile colective de decizie promovează un model decizional extins, analitic şi iterativ.

PROPOZIȚIA 7.21: La limita posibilităților de realizare a consensului pe baze cognitive, se recurge la proceduri de alegere democratice de tip convențional.

PROPOZIȚIA 7.22: Consensul, în cazul deciziei colective, este fundat atât cognitiv, cât şi pe acceptarea caracterului convențional al tehnicilor democratice.

PROPOZIȚIA 7.23: Decizia colectivă, în contrast cu delegarea autorității, implică relații sociale de egalitate. Şi reciproca: starea de inegalitate destabilizează procedurile colective de decizie.

PROPOZIȚIA 7.24: Condiția de grup măreşte probabilitatea ca în condiții de incertitudine ireductibilă să fie adoptată strategia satisfăcătorului, iar în condiții de incertitudine reductibilă să fie adoptată strategia optimalității tendențiale.

PROPOZIȚIA 7.25: Într-un mediu stabil, în condițiile unei incertitudini accentuate şi ireductibile, tehnica elaborării normelor de grup generează sistemul cel mai stabil.

PROPOZIȚIA 7.26: Tehnica delegării autorității pare să fie impusă de condițiile unui mediu dinamic, incertitudine accentuată şi ireductibilă; prin ea însăşi prezintă însă o anumită instabilitate structurală.

PROPOZIȚIA 7.27: În condiții de omogenitate a intereselor, tehnicile de decizie de grup, de tip democratic, creează sisteme sociale înalt stabile, chiar în condiții de incertitudine relativ accentuate.

DECIDENT NEOMOGEN COGNITIV, NEOMOGEN EXISTENȚIAL

PROPOZIȚIA 9.1: Interesele primare reprezintă acele cerințe ale indivizilor şi grupurilor față de procesele decizionale, provenite din pozițiile pe care

aceştia le ocupă în organizarea socială, poziții constituite anterior şi independent de procesul de decizie.

PROPOZIȚIA 9.2: Interesele secundare se referă la diferențierile produse de procesul de decizie ca atare, fiind expresia diversității de poziții sociale generate de însuşi acest proces.

PROPOZIȚIA 9.3: Diversitatea existențială este de natură a accentua diversitatea cognitivă.

PROPOZIȚIA 9.4: Imaginile cognitive reprezintă perspective cognitive asupra lumii originate în poziții obiective distincte în cadrul organizării sociale; în această calitate ele sunt ideologii.

PROPOZIȚIA 9.5: Interesele secundare nu generează neapărat, prin ele însele, imagini cognitive specifice; ele pot însă deforma aceste imagini într-o direcție sau alta, în concordanță cu logica luptei pentru statut.

PROPOZIȚIA 9.6: Diversitatea de interese este de natură a creşte certitudinea subiectivă a membrilor grupului: la nivel de grup rezultă o stare de certitudine dissensuală.

PROPOZIȚIA 9.7: În condițiile diversității intereselor, primele alternative formulate şi intrate în discuție vor tinde să fie mai mult expresia diversității de interese decât a diversității cognitive.

PROPOZIȚIA 9.8: În condițiile diversității intereselor, existența alternativelor nu sporeşte incertitudinea, ci, dimpotrivă, tinde să o scadă: fiecare parte tinde să devină mai certă în raport cu caracterul adecvat al propriei soluții şi cu caracterul inacceptabil al soluțiilor alternative formulate de către ceilalți.

PROPOZIȚIA 9.9: Asupra alternativelor aflate în discuție se proiectează logica intereselor secundare, fapt de natură a creşte certitudinea dissensuală.

PROPOZIȚIA 9.10: Disputa dintre alternative tinde să devină, în condițiile diversității de interese, o dispută între persoane şi grupuri, iar nu una strict cognitivă.

PROPOZIȚIA 9.11: Condiția diversității intereselor tinde să scadă interesul pentru explorarea alternativelor.

PROPOZIȚIA 9.12: Logica luptei tinde să blocheze procesul intern de căutare a unor alternative mai bune chiar în raport cu propriile interese.

PROPOZIȚIA 9.13: În condiții de diversitate de interese, realizarea consensului tinde să devină o problemă mai importantă decât reducerea efectivă a incertitudinii şi găsirea unei soluții cât mai bune.

PROPOZIȚIA 9.14: În condiții de diversitate de interese, va fi preferată comunicarea ca mijloc de omogenizare a imaginii cognitive şi realizare a consensului, în raport cu activitățile cognitive ca mijloc de reducere a incertitudinii.

PROPOZIȚIA 9.15: În condiții de diversitate a intereselor, reducerea incertitudinii prin mijloace cognitive are ca rezultat probabil accentuarea polarizării cognitive, creşterea certitudinii dissensuale.

PROPOZIȚIA 9.16: În condiții de diversitate a intereselor, consensul creat prin persuasiune este posibil nu în situația de certitudine obiectivă, ci de incertitudine.

PROPOZIȚIA 9.17: Crearea şi menținerea consensului în condiții de diversitate de interese nu sunt posibile numai prin mijloacele comunicării (propaganda manipulativă); aceste mijloace trebuie să fie dublate de exercitarea puterii, coerciției.

PROPOZIȚIA 9.18: În condiții de diversitate a intereselor, negocierea, tehnicile democratice reprezintă o împletire a trei elemente distincte: cunoaşterea şi acceptarea reciprocă a intereselor, manipulare cognitive şi exercitare a puterii.

PROPOZIȚIA 9.19: Condiția neomogenității existențiale tinde să favorizeze în mod accentuat strategia satisfăcătorului.

BIBLIOGRAFIE

Adorno, T.W., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D., Sanford, N., 1950, *The Authoritarian Personality,* New York, Harper.

Allen, Vernon şi Wilder, David, 1980, *Impact of Group Consensus and Social Support* on *Stimulus Meaning,* în "Journ. Pers. and Soc. Psych", vol. 39, nr. 6.

Allport, Gordon şi Postman, Leo, 1965, *Les bases psychologique de rumeurs,* în A. Levy (ed.), *Psychologie sociale,* Paris, Dunod.

Asch, S.E., 1956, *Studies of independence and conformity: a minority of one against a unanimous majority,* în "Psychological Monograph", vol. 70, nr. 9.

Ashby, Ross W., 1972, *Introducere în cibernetică,* Bucureşti, Editura Tehnică.

Barnard, Chester I., 1968 *a, A Definition of Authority,* în R.K. Merton şi colab. (eds.), *Reader in Bureaucracy,* Columbia Univ.

Barnard, Chester I., 1968 *b, The Functions of Status Systems,* în R.K Merton şi colab. (eds.), *op. cit.*

Becker, Gordon şi McClintock, Charles, 1967, *Value: Behavioral Decision Theory,* în "Annual Review of Psychology", nr. 18.

Beekaerts, Monique, 1987, *Individual Differences in the Appraisal of Learning Tasks: An Integrative View on Emotion and Cognition,* în "Communication and Cognition", vol. 20, nr. 213.

Beer, Stafford, 1973, *The World We Manage,* în "Behavioral Sciences", vol. 18, nr. 3.

Bennis, Warren şi Shepard, Herbert, 1961, *A Theory of Group Development,* în W.G. Bennis, K.D. Benne şi R. Chin (Eds.), *The Planning of Change,* New York, Holt, Rinehart and Winston.

Betra, Rajev şi Roy, Nichol, 1985, *How Advertising Works at Contact,* în Alwitt şi Mitchel (eds.), *Psychological Processes and Advertising Effects,* New Jersey, Lawrence.

Bion, W.R., 1961, *Experience in Groups,* New York, Basic Books.

Blaga, Lucian, 1969, *Experimentul şi spiritul matematic,* Bucureşti, Editura Ştiinţifică.

Boldur, Gheorghe, 1973, *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic,* Bucureşti, Editura Ştiinţifică.

Boudon, Raymond şi Bourricaud, F., 1982, *Dictionnaire critique de la sociologie,* Paris, P.U.F.

Brătescu, Gheorghe, 1969, *Etica medicală,* Bucureşti, Editura Ştiinţifică.

Budner, S., 1962, *Intolerance to Ambiguity as a Personal Variable,* in "Journal of Personality", vol. 30.

Burns, Thomas şi Stalker, G. M., 1961, *The Management of Innovation,* London, Tavistock.

Bell, Daniel, 1973, *The Coming of Post-industrial Society,* New York, Basic Books.

Cacioppo, John, T. şi Petty, Richard, 1985, *Central and Periferical Routes to Persuassion: The Role of Message Repetition,* în Alwitt şi Mitchel (eds.), *op. cit.*

Campbell, John şi Dunnette, Marwin, 1971, *Effectiveness of T-Group Experiences in Managerial Training and Development,* în H.A. Hornstein şi colab. (eds.), *Social Intervention,* New York, The Free Press.

Chapman, Loren J. şi Chapman, Jean, 1986, *Test Results are What You Think they are,* în D. Kahneman, P. Slovic şi A. Tversky (eds.), *Judgement under Uncertainty: Heuristic and Biases,* Cambridge Univ. Press.

Chemers, Martin, 1984, *The Social, Organizational and Cultural Context of Effective Leadership,* în B. Kellerman (ed.), *Leadership. Multidisciplinary Perspectives,* New Jersey, Prentice Hall.

Christie, R., 1954, *Authoritarianism Re-examined,* în R. Christie şi N. Jahoda (eds.), *Studies in the Scope and Method of "Authoritarian Personality",* New York, The Free Press.

Crozier, Michel, 1964, Le *Phénomène Bureaucratique,* Paris, Le Seuil.

Darley, John, 1966, *Fear and Social Comparison as Determinants of Conformity Behavior,* în "Journal of Personality and Social Psychology", vol. 4, nr. 1.

Davis, Kingsley şi Moor, Willard E., 1966, *Some Principles of Stratification,* în R. Bendix şi S.M. Lipset, *Class, Status, and Power, Social Stratification in Comparative Perspective,* New York, The Free Press.

Delumeau, Jean, 1986, *Frica în Occident. O cetate asediată,* Bucureşti, Editura Meridiane.

Descartes, Réné, 1957, *Discurs asupra metodei,* Bucureşti, Editura Ştiinţifică.

Driscoll, J.M., Tognoli, J.J. şi Lanzetta, J.T., 1966, *Choice, Conflict and Subjective Uncertainty in Decision Making,* în "Psychological Reports", nr. 18.

Eddy, David, 1986, *Probabilistic reasoning in clinical medicine: Problems and opportunities,* în D. Kahneman, P. Slovic şi A. Tversky (eds.), *op. cit.*

Edwards, Ward, 1986, *Conserativism in human information processing,* în D. Kahneman, P. Slovic şi A. Tversky (eds.), *op. cit.*

Einhorn, Hillel, 1986, *Learning from experience and suboptimal rules in decision making,* în D. Kahneman, P. Slovic şi A. Tversky (eds.), *op. cit.*

Eisenck, H.J., 1954, *The Psychology of Politics,* London, Routledge and Kegan Paul.

Etzioni, Amitai, 1969, *Toward a Theory of Societal Guidance,* în S. Heidt şi A. Etzioni (eds.), *Societal Guidance,* New York, Thomas Y Crowell.

Festinger, Leon, 1957, *Theory of Cognitive Dissonance,* Evanson, Row, Peterson.

Festinger, Leon şi Aranson, Elliot, 1965, *Eveil et reduction de la dissonance dans des contextes sociaux,* în A. Levy (ed.), *Psychologie sociale,* Paris, Dunod.

Fiedler, Fred, 1967*, A Theory of Leadership Effectiveness,* New York, McGraw-Hill.

Falcelière, Robert, 1976, *Viaţa de toate zilele în Grecia secolului lui Pericle,* Bucureşti, Editura Eminescu.

Fleishman, E.A., Harris, E.F. şi Burtt, H.E., 1955, *Leadership and Supervision in Industry,* Ohio, Ohio State Univ.

Gabennesh, Howard, 1972, *Authoritarianism as a World View,* în "American Journal of Sociology", vol. 77, nr. 5.

Gilovich, Thomas, 1981, *Seing the Past in the Present: The Effects of Association to Familiar Events on Judgement and Decizion,* în "Journal of Personality and Social Psychology", vol. 40, nr. 5.

Griffin, Ricky, 1980, *Relationship Among Individual, Task Design, and Leader Behavior Variables, în* "Academy of Management Journal", nr. 23.

Hage, Jerard, 1980, *Theories of Organizations,* New York, John Wiley and Sons.

Hegel, G.W.F., 1963, *Prelegeri de istorie a filosofiei,* Bucureşti, Editura Academiei.

Heinicke, C. şi Bales, R.F., 1970, *Developmental Trends in the Structure of Small Groups,* în Lauman, Siegel şi Hadge (eds.). *The Logic of Social Hierarchies,* Chicago, Marklam Pub.

Hamblin, Robert, 1964, *Leadership in Crises,* în Vinacke, Willson şi Meredith (eds.), *Dimensions of Social Psychology,* Scott, Foresman.

Hanson, D.J. şi Clune, M., 1973, *Dogmatism and Anxiety in Relation to Childhood Experience,* în "The Journal of Social Psychology", nr. 91.

Hettema, Joop şi Van Heck, Guus, 1987, *Emotion-Cognition interaction in Personality,* în "Communication and Cognition", vol. 20, nr. 213.

Hill, Melvin, 1984, *The Law of the Father. Leadership and Simbolic Authority in Psychoanalysis,* în B. Kellerman (ed.), *op, cit.*

Hirschman, A.D., 1970, *Exit, Voice and Loyalty,* Cambridge, Harvard, Univ. Press.

Hofstede, Geert, 1981, *Culture's Consequences: International differences in Work-related Values,* London, Sage.

Hornstein, H.A., Busker, B.B., Burke, W.W., Gidnes, M. şi Lewicki, R.J. (eds.), 1971, *Social Intervention,* New York, The Free Press.

House, Robert J., 1961, *A Path-Goal Theory of Leadership,* în "Administrative Science Quaterly", nr. 16.

House, Robert J., 1977, *A 1977 Theory of Charismatic Leadership,* în J.G. Hunt şi L. Larson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge,* Carbondale, IL, Southern Illinois Univ. Press.

Hume, David, 1987, *Încercare asupra intelectului omenesc,* Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică.

Iliescu, Adrian-Paul, 1987, *Valorile şi decizia socială,* în I. Achim şi C. Popa (Coord.), *Conduită, norme şi valori în societatea socialistă,* Bucureşti, Editura Politică.

Jahoda, Marie, 1958, *Current Concepts of Positive Mental Health,* New York, Basic Books.

Jennings, D.L., Amabile, T.M. şi Ross, L., 1986, *Informal Covariation Assessment: Data based versus theory-based judgements,* în D. Kahneman, P. Slovic şi A. Tversky (eds.), *op. cit.*

Keil, Thomas J., 1987, *"Democracy", in Worker-owned Enterprises: The U.S. experience,* în J. Childe şi P. Bates (eds.), *Organization of Innovation,* Berlin, de Gruyter.

Kochen, T.A., Cummings, L.L. şi Huber, G.P., 1976, *Operationalizing the Concepts of Goal and Goal Incompatibilities in Organizational Behavior Research,* în "Human Relations", vol. 24, nr. 6.

Kohn, M., 1969, *Class and Conformity,* Homewood, Ill., Dorsey.

Kuhn, Thomas, 1976, *Structura revoluţiilor ştiinţifice,* Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică.

Kahneman, Daniel şi Tversky, Amos, 1986, *Subjective probability: A judgment of representativeness,* în D. Kahneman, P. Slovic şi A. Tversky (eds.), *op. cit.*

Lacatos, I. şi Musgrave, A. (eds.), 1970, *Criticism and the Growth of Knowledge,* London, Cambridge Univ. Press.

Langer, Ellen J., 1986, *The Illusion of Control,* în D. Kahneman, P. Slovic şi A. Tversky (eds.), *op. cit.*

Lanzetta, J.T., Wend, G.R., Langham, P. şi Hoefner, D., 1956, *The Effects of an "Anxiety-Reducing", Medication on Group Behavior under Threat,* în "The Journal of Abnormal and Social Psychology", vol. 52, nr. 1.

Lawrence Paul R. şi Lorsch, Jay W., 1967, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration,* Cambridge, Mass., Harvard School of Business Administration.

Lazarus, Richard, 1966, *Psychological Stress and Coping Process,* New York, McGraw-Hill.

Lazarus, Richard şi Folkman, S. (eds.), 1984, *Stress Appraisal and Coping,* New York, Springer.

Lenin, V.I., 1966, *Opere complete,* vol. 41, Bucureşti, Editura Politică.

Lichtenstein, Meryl şi Srull, Thomas, 1985, *Conceptual and Methodological Issues in Examining the Relationship Between Consumer Memory and Judgment,* în Alwitt şi Mitchel (eds.), *op. cit.*

Lichtenstein, Sarah şi colab., 1986, *Calibration of probabilities: The State of the art to 1980,* în D. Kahneman, P. Slovic şi A. Tversky (eds.), *op. cit.*

Lipset, Seymour, 1960, *Working-Class Authoritarianism,* în S. Lipset (ed.), *Political Man,* Gordon City, N.Y., Double.

Litwak, Eugen, 1968, *Technological Innovation and Theoretical Functions of Primary Groups and Bureaucratic Structures,* în "Amer. Journal of Soc.", vol. 73, nr. 4.

Luce, R.D. şi Raiffa, Howard, 1957, *Games and Decisions,* New York, John Wiley.

Lundy, R.N., Simonson, H.R. şi Landers, A.D., 1967, *Conformity, Persuability and Irrelevant Fear,* în "Journal of Communications", vol. 17, nr. 1.

Malița, Mircea şi Zidăroiu, Cornel, 1980, *Incertitudine şi decizie,* Bucureşti, Editura Ştiințifică şi Enciclopedică.

March, J.G. şi Simon, H.A., 1964, *Les Organisations,* Paris, Dunod.

Marcuse, Herbert, 1877, *Scrieri filosofice,* Bucureşti, Editura Politică.

Marx, Karl, 1967, *18 Brumar al lui Ludovic Bonaparte,* în Marx şi Engels, *Opere alese,* vol. 1, Bucureşti, Editura Politică.

Marx, Karl şi Engels, Friedrich, 1958, *Ideologia germană,* în Marx şi Engels, *Opere,* vol. 3, Bucureşti, Editura Politică.

Maslow, Abraham, 1968, *Toward a Psychology of Being,* Princetown N.Y., Van Nostrands.

Merton, Robert K., 1957, *Social Theory and Social Structure,* New York, The Free Press.

Morse, P. M. şi Kinball, G.E., 1962, *Methods of Operational Research,* Cambridge, Mass, M.I.T., Press.

Mouldner, M. şi Stemering, A., 1963, *Threat, Attraction to Group and Need for Strong Leadership,* în "Human Relations", vol. 16.

Nadel, S.F., 1968, *Social Control and Self-Regulation,* în W. Buckley (Ed.), *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist,* Chicago, Aldin.

Oskamp, Stuart, 1986, *Overconfidence in case-study judgments,* în D. Kahneman, P. Slovic şi A. Tversky (eds.), *op. cit.*

Pascale, Richard Tanner, şi Athos, Anthony G., 1981, *The Art of Japanese Management,* Penguin Books.

Păun Gheorghe, 1980, *O teoremă de imposibilitate privind agregarea indicatorilor sociali,* în "Viitorul social", nr. 4.

Păun, Gheorghe, 1987, *Paradoxurile clasamentelor,* Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică.

Peeters, Rudi şi d'Ydewalle, Gery, 1987, *Influences of Emotional States upon Memory: The State of the Art,* în "Communication and Cognition", vol. 20, nr. 213.

Popper, Karl R., 1981, *Logica cercetării,* Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică.

Rabbie, Jacob şi Hemmer, Gerard, 1973, *Uncertainty of the Task Environment, Productivity and Social Structure in a Laboratory Organization* (Manuscris).

Ralea, Mihail, 1972, *Explicarea omului,* în *Scrieri,* vol. 1, Bucureşti, Editura Minerva.

Rice, A.K., 1971, *Productivity and Social Organisation in an Indian Weavering Shad,* în Hornstein şi colab. (eds.), *op. cit.*

Rockeach, H., 1960, *The Open and Closed Mind,* New York, Basic Books.

Ross, Lee şi Anderson, Craig, 1986, *Shortcomings in the attribution process. On the origins and maintenance of erroneus social assessments,* în D. Kahneman, P. Slovic şi A. Tversky (eds.), *op. cit.*

Rost, Detleft şi Schermer, Franz, 1987, *Emotion and Cognition in Coping with Test Anxiety,* în "Communication and Cognition", vol. 20, nr. 213.

Sales, Stephen M. şi Friends, Kenneth E., 1973, *Succes and Failure* as *Determinants of Level of Authoritarianism,* în "Behavioral Science", vol. 18.

Schachter, Leonard, 1959, *The Psychology of Affiliation,* Stanford University Press.

Schein, E.H., 1965, *Organisational Psychology,* New Jersey, Prentice-Hall.

Seashore, Stanley E., 1971, *Communication in Organizations,* în S.E. Seashore şi R.J. McNeill (eds.), *Management of Urban Crisis,* New York, The Free Press.

Secord, Paul şi Backman, Carl, 1964, *Social Psychology,* New York, McGraw-Hill.

Sherif, M. şi Sherif, C., 1956, *An Outline of Social Psychology,* New York, Harper and Brothers.

Sieber, Joan şi Lanzetta, John, 1966, *Some Determinants of Individual Differences in Predecision Information-processing Behavior,* în "Journal of Personality and Social Psychology", vol. 4, nr. 5.

Siegel, Bernard J., 1970, *Defensive Structuring and Environmental Stress,* în "Amer. Journal of Soc.", vol. 76, nr. 1.

Sillamy, Norbert, 1980, *Dictionnaire de Psychologie,* Paris, Bordas.

Simon, Herbert A., 1951, *Administrative Behavior,* New York, MacMillan.

Simon, Herbert A., 1957, *Models of Man,* New York, John Willey.

Simon, Herbert A., 1969, *Rational Choice and the Structure of the Environment,* în F.E. Emery (ed.), *System Thinking,* Penguin Books.

Simon, Herbert., A., 1977, *The New Science of Management Decision,* New Jersey, Prentice-Hall.

Simonson, N.R. şi Lundy, R.M., 1966, *The Effectiveness of Persuasive Communication under Conditions of Irrelevant Fear, în* "The Journal of Communication", vol. 16, nr. 1.

Stan; Maes, 1987, *Reducing Emotional Distress in Cronic Patients, A Cognitive Approach,* în "Communication and Cognition", Vol. 20, nr. 213.

Steinbruner, John D., 1976, *The Cybernetic Theory of Decision, New Dimentions of Political Analysis,* Princeton Univ. Press.

Suppes, Patrick, 1984, *Probabilistic Metaphysics,* New York, Basic Blackwell.

Tannenbaum, Arnold S., 1968, *Control in Organizations,* New York, McGraw-Hill.

Tannenbaum, Arnold S. şi Rozgonyi, Tamas (Coord.) 1986, *Authority and Reward in Organizations,* Ann Arbor, The Univ. of Michigan.

Tannenbaum, R., Weschler, I.R. şi Massarick, F., 1961, *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach,* New York, McGraw-Hill.

Torrance, Paul E., 1955, *Some Consequences of Power Differences and Decision-Making in Permanent and Temporary Three-Man Groups,* în Hase, Borgotta şi Bales (eds.), *Small Groups. Studies in Social Interaction,* New York, Alfred .A. Knopf.

Tossi, Henry I., 1973, *The Effects of the Interaction of Leader Behavior and Subordinate Authoritarianism,* în "Personnel Psychology ", vol. 26, nr. 3.

Trope, Yaacov, 1986, *Inferences of Personal Characteristics on the Basis of Information Retrieved from One's Memory,* în D. Kahneman, P. Slovic şi A. Tversky (eds.), *op. cit.*

Tversky, Amos şi Kahneman, Daniel, 1986 *a, Judgement under Uncertainty,* în D. Kahneman, P. Slovic şi A. Tversky (eds.), *op. cit.*

Tversky, Amos şi Kahneman, D., 1986 *b, Causal Schemas in Judgments under uncertainty,* în D. Kahneman, P. Slovic şi A. Tversky (eds.) *op. cit.*

Vandamme, Fernand, 1987, *Emotion and Cognition: An Epistemological Viewpoint,* în "Communication and Cognition", vol. 20, nr. 213.
Vidal-Naquet, Pierre, 1985, *Vânătorul negru,* Bucureşti, Editura Eminescu.
Vroom, Victor H., 1964, *Work and Motivation,* New York, John Wiley.
Vroom, Victor H. şi Yetton, Paul W., 1973, *Leadership and Decision Making,* Univ. Of Pittsburg Press.
Weber, Max, 1969, *The Theory of Social and Economic Organization,* New York, The Free Press.
Weller, Leonard, 1963, *Ths Effects of Anxiety on Cohesivness and Rejection,* în "Human Relations", nr. 16.
White, Ralph şi Lippitt, Ronald, 1960, *Authocracy and Democracy. An Experimental Inquiry,* New York, Harper and Brothers.
Woodward, Joan, 1965, *Industrial Organizations: Theory and Practice,*
London, Oxford Univ. Press.
Wortmas, Camille, Panciera, L., Shusterman, L. şi Hibscher, J., 1976, *Attribution of Causality and Reactions to Uncontrolable Outcomes,* în "Journal of Exp. Soc. Psych", vol. 12, nr. 3.
Zajonc, Robert şi Morrissette, Julian, 1960, *The Role of Uncertainty in Cognitive Change,* în "Journal of Abn. and Soc. Psych." vol. 61, nr. 2.
Zajonc, Robert, 1980, *Feeling and Thinking: Preferences need no inferences,* în "The American Psychologist", nr. 35.
Zamfir, Cătălin, 1972, *Metoda n ormativă în psiho-sociologia organizării,* Bucureşti, Editura Ştiinţifică.
Zamfir, Cătălin, 1977, *Strategii ale dezvoltării sociale,* Bucureşti, Editura Politică.
Zamfir, Cătălin, 1978, *Unitate* şi *diversitate în dezvoltarea ştiinţelor sociale,* în I. Pârvu (Coord.), *Concepţii asupra dezvoltării ştiinţei,* Bucureşti, Editura Politică.
Zamfir, Cătălin, 1978, *Condiţiile eficienţei gândirii colective,* în A. Botez (Coord.), *Euristică şi structură în ştiinţă,* Bucureşti, Editura Academiei.
Zamfir, Cătălin, Popescu, Ion-Andrei, Ştefănescu, Ştefan, Teodorescu Alin, Vlăsceanu, Lazăr şi Zamfir, Elena, 1974, *Indicatori şi surse de variaţie a calităţii vieţii,* Bucureşti, Editura Anademiei.
Zamfir, Elena, 1989, *Incursiune în universul uman,* Bucureşti, Editura Albatros.

ABSTRACT

Starting from the observation that the classical paradigm of rationality does not realistically describe the conditions in which social actors make their decisions, the book develops a new paradigm of rationality – *rationality under persistent uncertainty.* The classical paradigm of rationality, taken from philosophy, is based on the supposition of certainty, that is the actors, starting from all the knowledge

they need, can through a certain rational process get the only correct solution. By itself, the justification of the paradigm under conditions of certainty is beyond doubt. The only problem is that it does not describe the real conditions of decision-making processes. For this reason, the paradigm, of certain rationality has proved to be useless in the sociological explanation. Having all the necessary knowledge for taking a decision is more of an exceptional situation. People usually take decisions under conditions of uncertainty. They try to reduce uncertainty by searching for new knowledge, but seldom do they attain a state of complete certainty before a decision has to be taken. The paradigm of rationality under uncertainty is much more realistic, offering sociological analysis a better foundation. The book builds in detail such a new paradigm. The main hypothesis is the fact that decision-making process under uncertainty is structurally different from the one under certainty. It is not just an incomplete, approximately certain rationality, but a structurally different one. The uncertainty is not a simple limiting factor, influencing the quality of decision-making output only, but an important parameter of the decision-making process, having important effects on its dynamics. There are two main differences between the two paradigms: a) the cognitive techniques for achieving a decision are different in conditions of uncertainty and in those of certainty, and b) uncertainty, as an important component of the human and social systems, has multiple consequences on the behaviour of people and collectivities, and especially on the decision-making behaviour. So when trying to understand social reality, it is necessary to take into consideration the uncertainty people live with, its effects on the human and social systems, as well as the reactions to it, the way people and collectivities try to cope with it. The decision-making strategies under persistent uncertainty have to fulfil two distinct objectives: to get a reasonable good decision in conditions of chronic lack of knowledge and, at the same time, to deal with uncertainty and its destructive effects. Considering uncertainty as a key variable of the human and social systems gives the possibility to better understand a lot of social facts that would otherwise have remained partially or completely incomprehensible.

Part I deals with the general characteristics of the new paradigm of rationality, in contrast, on the one hand, with the classical paradigm (certain decision-making in a deterministic world) and the neoclassical paradigm (certain decision-making of probabilistie type, as can be found in mathematical theories of decision-making); on the other hand, with cybernetics paradigm of behaviour (Chapter 1). Chapter 2 further develops the paradigm of rationality under uncertainty by paying special attention to topics like: the dynamics of uncertainty in the decision-making process; objective-subjective uncertainty and their relationships; the specific-traits of uncertainty in each stage of the decision-making process *(stage uncertainty),*

as well as the *residual uncertainty,* i.e. the uncertainty left in the system after passing over to a new stage of the decision-making process or after the decision was taken. The most important effects of uncertainty on the system behaviour are identified and extensively described.

Part II analyses the decision-making process under conditions of persistent uncertainty in the simplest situation: a homogeneous system ("one head") – a person or a social system considering the hypothesis that its members have the same interests and a very similar way of thinking. The first problem refers to the decision-making strategies under such conditions (Chapter 3). Two general types of strategies to cope with uncertainty in order to reach a decision are analysed: *the strategy of satisfactoriness* (i.e. the system tends to adopt the first satisfactory solution it can identify, without trying to look for better ones) and *the strategy of tendential optimality* (i.e. the system continuously tries to explore new possibilities in order to get the best possible solution). The two strategies presuppose different attitudes towards uncertainty and manifest different degrees of vulnerability to uncertainty. The strategy of satisfactoriness has structural difficulties in coping with uncertainty and consequently tries to avoid it as much as possible. In such conditions, because of the threatening character of the accumulated uncertainty and of the difficulty of cognitively coping with it, the system tends to develop mechanisms of artificial reduction of uncertainty. A special section is devoted to the analysis of such mechanisms. On the contrary, the strategy of tendential optimality is characterized by assuming uncertainty and attempting to cognitively cope with it. The choice of one strategy or an other has a large impact on the structure and functioning of the system (Chapter 4). The cognitive structure of the system is determined especially by such a choice. The strategy of satisfactoriness tends to develop a *closed* cognitive system, while the strategy of tendential optimality implies an *open* cognitive system. The differences between the two types of cognitive systems stem from the attitude toward uncertainty: avoidance, artificial absorbtion versus assumption, cognitive fulfilment. A final question is how the adoption of one strategy or an other can be explained. In the last analysis, the determining factor of strategy choice seems to be the *type of uncertainty* a system has to cope with: *the unreducible uncertainty* (the system has not much chance to get new knowledge, to significantly, reduce its uncertainty by cognitive means) tends, to produce the strategy of satisfactoriness; *the ireducible uncertainty* (there are means that allow the system to continuously and systematically improve its knowledge) tends, on the contrary, to generate the strategy of tendential optimality. The last chapter of this part puts the proposed paradigm to a special test: its predictions are confronted with theories and experiments on decision-making under uncertainty that have particular cases or aspects as their object: the cognitive behaviour of the "naive scientist" identified by cognitive psychology, the mechanisms and limits of memory in the decision-making process, cognitive styles, models of choice developed in advertising

psychology, behavioural effects of threat and anxiety, authoritarian and dogmatic personality and so on.

Part III extends the paradigm by introducing a new condition, thus making it more realistic and appropriate to social system understanding: the cognitiv a diversity (decision is made by "several heads"); for simplification, a perfect homogenity of interests is supposed. Decisions are made by persons with a variety of experiences and knowledge, but basically with the same interests. This condition produces for the decesion-making process a new problem, discussed in Chapter 6: the problem of consensus-dissensus. The main hypothesis examined here is the fact that *under conditions of uncertainty dissensus is much more probable than consensus.* Or putting it in another way, uncertainty produces dissensus. The problem of consesus-dissensus is usually discussed only in the contest of diversity of interests and as an expression of that diversity. In this part of the book, the problem of consensus-dissensus is analysed in a purely cognitive perspective: its cognitive sources and cognitive techniques of consensus building. The dynamics of urcertainty, consensus, and of their relationships in various stages of the group decision-making process are explored. The conclusion is that the persistent uncertainty makes the task of consensus is building a difficult one. Chapter 7 analyses the two types of decision-making strategies in group conditions. The strategy of satisfactoriness can tape either the form of the spontaneous generation of social norms, or that of authority delegation. Special atention is paid to authority delegation as a group decision-making strategy, considering the specific dynamics of uncertainty and consensus in the decision-making process based on such a technique. The strategy of tendential optimality takes the form of democratic decision-making techniques. Finally, it is demonstrated that the difficulties of consensus achievement act as a factor that reinforces the trend of ireducible/reducible uncertainty to impose a specific decision-making strategy as Chapter 4 hypothesized. Chapter 8 puts to test the new hypotheses of this part. Theories and experiments in the field of group dynamics, authority and leadership styles, and organizations are invoked.

Part IV adds a new condition to the paradigm: the decision-making agent is made up of persons that are not only cognitively different, but also have various interests ("several heads, several bodies"). Chapter 9 analyses the interest structure of the collectivity as it is related to the decision-making process and the effects of interest diversity on the cognitive diversity. It is argued that the diversity of interests has its own effects on the dynamics of uncertainty. The uncertainty reduction and consensus building put specific problems in the context of interests differentiation. Consequently, the decision-making strategies will also have some specific traits. Diversity of interests has also its own impact on the choice of decision-making strategy Chapter to tests the main hypotheses advanced in this part, using theories and experiments on: group social stratification and its impact on decision-making process, hierarchy, leadership styles, and organizations.

At the end of the book, the reader can find a list of the main propositions the paradigm of rationality under persistent uncertainty is composed of.