



STEVEN JOHNSON



Vizionar

CUM LUĂM
DECIZIILE
CARE CONTEAZĂ
CEL MAI MULT

Traducere
din engleză de
**Smaranda
Nistor**



Titlul și subtitlul originale: *FARSIGHTED: How We Make The Decisions That Matter The Most.*

Autor: Steven Johnson.

Copyright © 2018 by Steven Johnson

© Publica, 2019, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
JOHNSON, STEVEN

Vizionar : cum luăm deciziile care contează cel mai mult / Steven Johnson ;
trad. de Smaranda Nistor. - București : Publica, 2019

ISBN 978-606-722-373-6

I. Nistor, Smaranda (trad.)

159.9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Olimpia Nicolae

CORECTORI: Cătălina Călinescu, Elena Bițu

DTP: Dragoș Tudor

Cuprins

Introducere	11
1. Hărți	49
2. Predicții	95
3. Luarea deciziei	151
4. Alegerea globală	175
5. Alegerea personală	207
Epilog	245
Mulțumiri	249
Bibliografie	251
Note	259

Pentru tata

Ce teorie ori știință să mai fie cu putință, acolo unde condițiile și împrejurările sunt necunoscute [...] și forțele care acționează nu pot fi stabilite?... Ce știință poate exista într-o chestiune în care, ca în orice lucru practic, nimic nu poate fi stabilit și totul depinde de nenumărate condiții, a căror însemnătate se manifestă doar într-un moment anume, și nimeni nu poate spune când va veni acel moment?

Lev Tolstoi, *Război și pace*

E limpede acum că structurile elaborate de organizare pe care ființele umane le-au construit în lumea modernă pentru a desfășura activitatea de producție și de administrație nu pot fi înțelese decât ca mașinării prin care omul caută să facă față limitelor capacității sale de cuprindere și calcul, în fața complexității și a incertitudinii.

Herbert Simon

Introducere

Algebra morală

Cu aproximativ 10 000 de ani în urmă, chiar la sfârșitul ultimei ere glaciare, un șuvoi de gheață topită a țâșnit printr-o barieră îngustă de uscat care făcea legătura între Brooklynul de azi și Staten Island, dând naștere strâmtorii mareice pe care o cunoaștem în prezent drept Narrows – locul de intrare spre ceea ce avea să devină unul dintre cele mai mari și mai vestite zone portuare ale lumii: golful New York. Acest eveniment geologic se va dovedi a fi atât un blestem, cât și o binecuvântare pentru oamenii care vor trăi mai apoi de-a lungul malurilor din apropiere. Deși Insula Manhattan e notoriu străjuită de un râu și un fluviu, în realitate denumirile ne induc în eroare, fiindcă atât East River, cât și cursul inferior al fluviului Hudson sunt estuare sau bazine mareice, cu apă dulce în concentrații extrem de scăzute. Deschiderea strâmtorii Narrows a făcut din Insula Manhattan un loc spectaculos, dacă erai în căutarea unui liman fără pericole pentru ancorare. Dar faptul că era o insulă înconjurată de apă sărată ridica dificultăți reale, dacă te interesa să rămâi hidratat, așa cum le stă în obicei oamenilor.

În secolele de dinainte să se încheie epepeicele proiecte ale apeductelor de după 1800, care au adus apă proaspătă de băut în oraș, din râurile și lacurile de acumulare din nordul statului New York, locuitorii Insulei Manhattan – la origine, triburi amerindiene Lenape, apoi primii coloniști olandezi – au

supraviețuit în mijlocul estuarelor sărate bând apă dintr-un mic lac aflat în capătul sudic al insulei, chiar mai jos de artera Canal Street din ziua de azi. I se spunea în mai multe feluri. Olandezii îl numeau Kalck; mai târziu, era cunoscut drept Freshwater Pond – „lacul cu apă dulce”. Astăzi, cel mai adesea i se spune Collect Pond – „iazul colector”. Alimentat din izvoare subterane, iazul se vărsa în două pâraie, unul șerpuiind până la vărsarea în East River și celălalt scurgându-se spre vest, în fluviul Hudson. În perioada fluxului, se spune că indienii Lenape puteau să traverseze în canoe toată insula, de la un capăt la celălalt.

Tablouri din prima parte a secolului al XVIII-lea sugerează că iazul Collect era un colțișor de natură liniștit și pitoresc, o oază pentru primii locuitori ai Manhattanului care-și doreau să evadeze pentru o după-amiază din centrul comercial sudic, aflat în plin avânt. Un mal abrupt și înalt – numit uneori Bayard's Mount, alteori Bunker Hill – străjuia impozant peste marginea nord-estică a iazului. Urcând cei 30 de metri până în vârf, ți se deschidea în fața ochilor o priveliște spectaculoasă asupra iazului și smârcurilor din jur, cu clopotnițele și coșurile înalte de fum ale orașului fremătând de viață în depărtare.

„Era marele loc de destindere, iarna, al tineretului nostru care voia să patineze”¹, își amintește William Duer într-o carte de memorii despre perioada de început a orașului New York, scrisă în secolul al XIX-lea, „și nimic nu poate depăși în strălucire și animație imaginea pe care o înfățișa ochilor, într-o frumoasă zi de iarnă, când suprafața înghețată era însuflețită de patinatori care săgetau încolo și înapoi cu iuțeala vântului”.

În a doua jumătate a secolului al XVIII-lea, însă, dezvoltarea comercială începuse să umbrească aspectul bucolic al iazului Collect. Tăbăcării s-au ridicat pe malul lacului, care

îmbibau pieile de animale cu taninuri (inclusiv substanțe otrăvitoare extrase din cucută), apoi își aruncau mizeria direct în sursa principală de apă de băut a orașului aflat în plină dezvoltare. Terenul mlăștinos de la marginea iazului a devenit groapa de gunoi comună pentru animale moarte – ocazional, chiar și pentru victima câte unui omor. În 1789, mai mulți cetățeni îngrijorați – și un grup de speculatori imobiliari – au propus izgonirea tăbăcăriilor și transformarea iazului Collect, împreună cu colinele din apropiere, într-un parc public. Pentru amenajare, l-au angajat pe arhitectul și inginerul constructor francez Pierre Charles L'Enfant, care avea să proiecteze Washington, DC, câțiva ani mai târziu. Premergătoare timpurie a inițiativelor de parteneriat public-privat care vor duce în cele din urmă la renașterea multor parcuri din Manhattan în ultima parte a secolului XX, propunerea lui L'Enfant a fost ca Parcul Collect Pond să fie finanțat prin cumpărarea de către speculatorii imobiliari a unor terenuri adiacente spațiului rezervat pentru public. În cele din urmă, însă, planul a căzut, în mare parte fiindcă susținătorii proiectului n-au reușit să convingă comunitatea investitorilor că orașul va ajunge să se întindă atât de departe spre nord.

În 1798, ziarele și pamfletarii numeau Collect Pond „o văgăună respingătoare” care atrăgea „toate scursurile, spălăturile, pișații și căcații de la mare depărtare în jur”. Apa iazului fiind acum prea poluată ca să poată fi băută, primăria orașului a hotărât că era mai bine să astupe luciul de apă și smârcurile care-l înconjurau și să construiască un nou cartier „luxos” peste el, atrăgând acolo familii înstărite care-și doreau să trăiască în afara zarvei orașului, cam la fel ca aglomerările urbanistice rezidențiale care aveau să răsară pe Long Island și în jurul orașului New Jersey 150 de ani mai târziu. În 1802, Consiliul Comunal a decretat ca Bunker Hill să fie nivelat, iar

„pământul bun și curat” din excavații să fie folosit pentru a șterge Collect Pond de pe harta New Yorkului. În 1812, izvoarele de apă dulce care astâmpăraseră setea locuitorilor din Manhattan veacuri de-a rândul fuseseră deja îngropate sub nivelul solului. Niciun newyorkez obișnuit, care-și avea adăpostul la suprafață, nu le-a mai văzut de atunci.

O vreme, pe la începutul anilor 1820, un foarte respectabil cartier a înflorit pe locul unde se aflase altădată iazul. Dar nu peste mult timp, încercarea primăriei de a înlătura peisajul natural al iazului Collect a căzut pradă unui soi de reîntoarcere a celor reprimăți. Sub toate acele case noi și moderne, în pământul „bun și curat” excavat din Bunker Hill, microorganismele își croiau tenace drumul prin materia organică rămasă din existența anterioară a iazului: toate acele stârvuri putrezite de animale moarte și alte tipuri de biomasă din mlaștini.

Activitatea acelor microbi subterani a cauzat două probleme la nivelul de suprafață al solului. Pe măsură ce biomasă se descompunea, casele de deasupra începeau să se lase în jos, afundându-se în pământ. Iar pe măsură ce se afundau, din pământ începeau să emane duhori pestilențiale. Cea mai cuminte ploică făcea ca subsolurile să fie inundate cu apă stătută, având iz de smârc. Epidemiile de tifos au devenit ceva obișnuit în cartier. În răstimp de câțiva ani, locuitorii înstăriți își luaseră zborul, iar valoarea caselor coborâse vertiginos. Curând, cartierul a devenit un magnet pentru cei mai săraci locuitori ai orașului, pentru afro-americanii care fugiseră de sclavia din sud și pentru imigranții nou-sosiți din Irlanda și Italia. În mizeria dezolantă a infrastructurii dărăpănate, cartierul a dobândit o reputație de infracționalitate și dezmaț care a avut ecouri prin toată lumea. În anii 1840, când Charles Dickens l-a vizitat, devenise cel mai faimos ghetou urban din Statele Unite: Five Points.

Greșeala de cinci sute de ani

Povestea iazului Collect Pond este, în parte, o poveste despre o decizie – sau despre două decizii, de fapt. Deciziile nu au coincis nemijlocit în timp și nici nu au fost luate de o singură persoană. De dragul conciziei, totuși, le putem comprima sub forma unui enunț simplu și binar: să păstrăm Collect Pond transformându-l într-un parc public sau să-l ștergem de pe fața pământului? Consecințele cu efect întârziat care au început să apară în urma acelei decizii continuă să afecteze experiențele de zi cu zi ale newyorkezilor care trăiesc și muncesc în cartier astăzi, după mai mult de două secole. În ziua de azi, terenul ocupat odinioară de gloatele amenințătoare din Five Points găzduiește o sumă întreagă și mai curată, deși nu foarte plină de viață, de clădiri guvernamentale și banale turnuri de birouri. Dar să ne imaginăm un Lower Manhattan care adăpostește o oază verde, poate chiar de mărimea zonei verzi Boston Common, având ca element principal de atracție un lac pitoresc, mărginit de o faleză stâncoasă care ar putea rivaliza cu structurile făcute de om, din jur. Ne place să romanțăm epoca Five Points, dar bandele de interlopi din New York ar fi găsit alt loc să se adune dacă primăria n-ar fi astupat iazul. Scăderea bruscă a prețurilor imobiliare, declanșată de microbii aceia subterani, a ajutat cu siguranță la atragerea imigranților care aveau să transforme orașul într-o metropolă cu adevărat cosmopolită, dar au mai existat și alți factori care au potențat aflul de populație, nu doar locuințele ieftine din Five Points. Cartierele marilor orașe sunt în continuare capabile de monumentale schimbări demografice și arhitectonice, reinventându-se la fiecare câteva generații. Dar odată ce ai îngropat iazul, nu mai revine niciodată.

Dacă planul lui L'Enfant ar fi fost pus în aplicare, Parcul Collect Pond s-ar fi remarcat azi ca una dintre magnificele idile urbanistice ale lumii. Parcul National Mall din Washington, DC, pe care tot L'Enfant l-a proiectat, atrage milioane de turiști în fiecare an. Parcurile urbane amenajate, oficial declarate ca atare, au o longevitate a lor, care o poate depăși pe cea a castelelor, a cimitirelor sau a forturilor. Deciziile de a amenaja parcurile Central și Prospect continuă să le aducă beneficii newyorkeșilor după 150 de ani de când s-a gândit prima oară cineva să le facă și avem toate motivele să credem că vor supraviețui, mai mult sau mai puțin neatinse, alte secole de acum înainte. Terenuri mlăștinoase asemănătoare celor de lângă Collect Pond, în orașul spaniol Sevilla, au fost transformate într-un parc urban în 1574, când contele de Barajas a drenat mlaștina prin canale de irigație și a construit o promenadă între două rânduri de plop. La fel ca multe alte spații urbane similare, parcul a străbătut ceva vremuri întunecate în anii 1970, ca bârlog al infractorilor și traficantilor de droguri, dar în prezent prosperă, hotarele sale desenând o insulă a permanenței în marea de schimbări ale orașului, timp de aproape 500 de ani. Doar planul stradal în sine e mai durabil.

Când te gândești în acest fel, e greu să nu percepi decizia de a desființa Collect Pond ca pe o greșeală de 500 de ani. Dar greșeala aceea și-a avut în ultimă instanță rădăcinile în faptul că respingerea propunerii lui L'Enfant și astuparea iazului nu au fost niciodată abordate cu adevărat ca decizii. A fost în schimb o amestecătură dezorganizată de acțiune și lipsă de acțiune. Nimeni nu și-a propus în mod deliberat să contamineze apa de băut; dispariția iazului Collect a fost un caz de manual care să exemplifice tragedia proprietăților obștești. Planul lui L'Enfant s-a năruit nu pentru că locuitorii nu voiau

ca iazul lor să se păstreze, ci pentru că niște speculatori au fost fantastic de miopi în privința viitorului Manhattanului.

E un truism, că suferim în mod cronic, în secolul XXI, de lipsă de concentrare, dar realitatea este că ne pricepem mult mai bine, astăzi, să luăm genul acesta de decizii. Un element geografic atât de important pentru zona centrală a Manhattanului n-ar fi sub nicio formă distrus fără o analiză exhaustivă a impactului de mediu. Toți cei interesați ar fi convocați să discute scenarii alternative de utilizare a terenului și să participe la ritualuri de luare a deciziei în grup, cum ar fi sesiunile de dezbateră cu proiectanții. Economisții ar calcula costul pentru operatorii economici locali sau potențialul de venit din vizitele turiștilor într-un parc urban de referință. Participanții la această discuție ar fi călăuziți de principiile unui domeniu științific în plină dezvoltare, denumit teoria deciziei – cu rădăcini în științele economiei, psihologia comportamentală și neuroștiințe –, care a codificat o serie de cadre analitice utile pentru luarea deciziilor de acest fel, pe termen lung. Niciuna dintre aceste resurse nu le stătea la dispoziție localnicilor din Manhattan la sfârșitul secolului al XVIII-lea. În continuare suntem în stare să comitem greșeli vechi de 500 de ani, fără îndoială, dar avem acum instrumentele și strategiile care să ne ajute să le evităm.

Capacitatea de a lua decizii deliberative pe termen lung este una dintre puținele caracteristici cu adevărat singulare ale lui *Homo sapiens*, alături de inovația tehnologică și de darul nostru de a ne exprima prin vorbire articulată. Și devenim tot mai buni la asta. Putem înfrunta aceste epice alegeri cu o inteligență și o prevedere care i-ar fi uimit pe acei responsabili cu planificarea urbană de acum două veacuri.

Alegerea lui Darwin

În iulie 1838, cam la un deceniu după ce casele acelea elegante începuseră să se scufunde în rămășițele iazului colector din Manhattan, Charles Darwin s-a așezat, pe cealaltă parte a Atlanticului, ca să-și ia notițe în privința unei decizii care avea să modifice, indirect, cursul istoric al științei. Darwin avea 29 de ani. Cu doi ani în urmă se întorsese din legendara sa expediție în jurul globului pământesc la bordul navei HMS *Beagle*, iar peste doar câteva luni avea să schițeze în carnetele sale de note primele idei generale despre selecția naturală, deși nu-și va publica descoperirea decât peste alte două decenii. Decizia cu care el se lupta în iulie avea să joace un rol hotărâtor în acea chinuitoare întârziere, deși, strict vorbind, nu era legată de dubii științifice cu privire la originea speciilor. Era un gen diferit de decizie – existențială, într-adevăr, dar de o natură ceva mai personală: *Să mă însor sau nu?*

Abordarea folosită de Darwin pentru această decizie a luat o formă pe care mulți dintre noi, cei de azi, am recunoaște-o cu ușurință: el a făcut o listă cu argumente pro și contra, împărțind două pagini alăturate din carnetul lui de însemnări în două coloane, una cu motive pentru însurătoare și cealaltă cu motive ca să nu se însoare. În coloana „Să nu mă însor” el a înșirat următoarele argumente:²

Libertatea să te duci unde dorești

Tu îți alegi în ce societate să fii și cât mai puțină societate

Conversații cu oameni deștepți la cluburi

Nu ești obligat să mergi în vizită la rude și să te supui tuturor mofturilor

Cheltuiala și grija copiilor

*Probabil certuri
Timp pierdut
Nu mai pot citi seara
Îngrășare și trândăvie
Neliniște și responsabilitate
Mai puțini bani pentru cărți etc.
Dacă ai mulți copii, ești obligat să-ți câștigi pâinea (iar pe
de altă parte este foarte rău pentru sănătate să
muncești prea mult)
Poate că soției mele nu-i va plăcea la Londra; atunci
sentința va fi izgonirea și degradarea în starea de
neghiob indolent și trândav*

În coloana „Pentru căsătorie”, el a compilat lista următoare:

*Copii (dacă dă Domnul)
O tovarășă de viață permanentă (și o prietenă la
bătrânețe) care să fie interesată de tine
Obiectul afecțiunii, care să-ți fie drag și cu care să te joci.
Mai bine decât cu un câine, oricum
Un cămin și cineva care să se îngrijească de casă
Desfătările muzicii și ale pălăvrăgelii feminine. Lucrurile
acestea fac bine la sănătate -, dar sunt o îngrozitoare
pierdere de vreme
Doamne Dumnezeule, e de nesuportat ideea de a-ți petre-
ce viața ca trântorele din stupul de albine, muncind,
muncind, și nimic altceva până la urmă – Nu, nu, în
niciun caz
Imaginează-ți cum ar fi să-ți petreci ziua întreagă de unul
singur, în casa murdară și plină de fum de la Londra
Doar zugrăvește-ți în minte, în loc de aceasta, o soție
drăguță și blândă, pe o canapea, în fața focului aprins
în cămin, eventual cu niște cărți și puțină muzică*

*Compară această imagine cu realitatea mohorâtă din
strada Great Marlboro, la Londra*

Contabilitatea emoțională a lui Darwin supraviețuiește până azi în arhivele Bibliotecii Universității Cambridge, dar nu avem nicio dovadă a modului în care el a cântărit efectiv toate aceste argumente concurente, comparându-le unele cu celelalte. Cunoaștem totuși decizia la care a ajuns în final, nu numai pentru că a mângălit „Căsătorie, căsătorie, căsătorie QED”, în josul paginii, ci și pentru că, în fapt, s-a căsătorit cu Emma Wedgwood la șase luni după ce scrisese aceste cuvinte. Nunta a marcat începutul unei vieți împreună care avea să-i aducă multă fericire lui Darwin, dar și un extraordinar conflict intelectual, dat fiind că viziunea lui despre lume, una agnostic-științifică, era în contradicție flagrantă cu credința religioasă a Emmei.

Metoda cu două coloane a lui Darwin duce înapoi la o faimoasă misivă, scrisă cu o jumătate de secol înainte de Benjamin Franklin, ca răspuns la rugămintea lui Joseph Priestley, chimistul și radicalul om politic britanic, care îi cerea un sfat. Priestley încerca să se hotărască dacă să accepte un post oferit de contele Shelbourne, care l-ar fi obligat să-și mute familia de la Leeds, pe moșia lordului, undeva la est de Bath. Priestley era prieten cu Franklin de câțiva ani, așa că, în vara anului 1772, i-a scris acestuia din urmă, care locuia pe atunci la Londra, și i-a cerut sfatul asupra acestei decizii cruciale pentru cariera lui Priestley. Ca întotdeauna, perfect stăpân pe tehnicile autoperfecționării, Franklin a hotărât să nu aleagă nicio tabără în răspunsul dat, ci i-a oferit amicului său o metodă pentru luarea unei decizii:³

În chestiunea de atât de mare importanță pentru dumneata, în care îmi ceri sfatul, eu nu pot, din lipsă de suficiente premise, să te sfătuiesc ce să faci, dar cu voia dumitale îți voi arăta cum să faci.

Atunci când apar aceste situații dificile, greutatea vine în primul rând din faptul că, deși cugetăm asupra lor, nu toate argumentele pentru și contra sunt prezente în mintea noastră, în același timp: un soi de argumente se prezintă câteodată, iar altă dată se prezintă celelalte, primele fiindu-ne deja ieșite din vedere. De unde și feluritele scopuri sau înclinații care capătă întâietate pe rând, precum și incertitudinea care ne zăpăcește.

Pentru a depăși această dificultate, metoda mea este să împart o foaie de hârtie, cu o linie, în două coloane, și să scriu deasupra uneia Pentru, iar deasupra celeilalte, Contra. Apoi, cugetând timp de trei sau patru zile, așez sub fiecare titlu dintre cele două scurte indicații ale diferitelor motive care îmi vin în minte, într-un moment sau altul, pentru sau împotriva lucrului pe care mă gândesc să-l fac. După ce le-am adunat astfel pe toate într-o singură cercetare generală, pornesc să le estimez fiecare în parte, care par să fie egale, le tai pe amândouă de pe listă. Dacă găsesc un motiv pentru care-i egal cu vreo două motive contra, le elimini pe toate trei. Dacă socotesc că vreo două motive contra sunt egale cu vreo trei motive pentru, le tai pe toate cinci, și, procedând astfel, găsesc în cele din urmă unde rămâne cumpăna în echilibru; iar dacă după o zi sau două de cugtare mai departe, nimic nou care să aibă importanță nu apare nici de o parte, nici de cealaltă, ajung la o decizie în consecință.

Și astfel, cu toate că greutatea fiecărui motiv nu poate fi cântărită cu precizia cantităților algebrice, totuși, când fiecare este astfel cumpănit în mod separat și comparativ cu celelalte, și întreaga socoteală se află în fața ochilor mei, eu cred că pot judeca mai bine și e mai puțin probabil să fac vreun pas pripit – și, de fapt, am constatat că am foarte mari avantaje din genul acesta de ecuație, în ceea ce s-ar putea numi algebra morală sau prudențială.

La fel ca majoritatea listelor pro/contra schițate pe carnețele de atunci încoace, litania „Să mă căsătoresc/Să nu mă căsătoresc” nu pare să fi utilizat întreaga complexitate a „algebrei morale” definite de Franklin. Acesta din urmă a folosit o tehnică primitivă, dar totuși eficace, de „ponderare”, recunoscând că unele argumente vor fi inevitabil mai semnificative decât altele. În abordarea lui Franklin, etapa „cumpănirii” este exact la fel de importantă ca etapa inițială a înscrierii motivelor în fiecare dintre cele două coloane. Dar pare foarte probabil ca Darwin să fi calculat intuitiv ponderile respective, fiind de presupus că, după părerea lui, a avea copii s-ar putea să conteze mai mult pentru el, pe termen lung, decât „conversația cu oameni deștepți în cluburi”. În termenii simplei aritmetici, mai erau încă cinci motive în partea de „contra” a dilemei lui Darwin, dar, cu toate acestea, algebra morală din mintea lui pare să fi dus la o decizie covârșitoare în favoarea căsătoriei.

Cei mai mulți dintre noi, bănuiesc, am pus pe hârtie liste pro/contra în diverse momente de răscruce cu care ne-am confruntat în viața personală sau în cea profesională. (Eu țin minte că tata m-a învățat metoda pe un blocnotes cu foi de dictando gălbui și liniat în stânga, pe când eram în școala elementară.) Dar uite că exercițiul de echilibristică propus de Franklin – eli-

minarea argumentelor opuse care au aceeași pondere – s-a cam pierdut, în mare parte, de-a lungul istoriei. În forma ei cea mai simplă, lista pro/contra nu este altceva, de obicei, decât o însumare directă a argumentelor, pentru a vedea care dintre coloane iese mai lungă. Dar, indiferent dacă integrezi sau nu tehnica mai avansată a lui Franklin, lista pro/contra rămâne una dintre singurele tehnici pentru adjudecarea unei decizii complexe, care este adeseori predată la școală. Pentru mulți dintre noi, „știința” de a lua decizii grele bate pasul pe loc de două secole.

Deliberarea

Amintește-ți o decizie pe care ai luat-o după același tipic ca Darwin și Priestley. Poate a fost un moment când ai cântărit dacă să pleci dintr-o slujbă comodă, dar plicticoasă, ca să lucrezi pentru o firmă aflată abia la început de drum, dar care-ți oferea o perspectivă mai interesantă, dar și mai puțin previzibilă; sau vreun moment când te-ai frământat dacă să te supui unei proceduri medicale care avea o combinație complicată de riscuri și beneficii. Sau gândește-te la o decizie pe care ai luat-o și care ținea de sfera publică: un vot în cazul referendumului Brexit, să zicem, sau discuția dacă să fie angajat un nou director, ca parte a responsabilităților tale din comitetul de conducere al unei școli. Ai avut o *metodă* pentru luarea acelei decizii? Sau decizia a rezultat pur și simplu dintr-o serie de conversații informale și reflecții anterioare? Bănuiala mea e că cei mai mulți ar răspunde afirmativ la ultima întrebare; în cel mai bun caz, tehnicile noastre nu s-ar deosebi prea mult de procedeul lui Darwin, care și-a notat gândurile pe două coloane, într-un caiet, și apoi a făcut suma rezultatelor.

Priceperea de a face alegeri judicioase, privind până departe – decizii care cer lungi perioade de deliberare, decizii ale căror consecințe s-ar putea să persiste ani întregi, dacă nu chiar secole, ca în cazul iazului Collect –, este o deprindere ciudat de subapreciată. Gândiți-vă la lunga listă de abilități pe care le predăm elevilor de liceu: cum să rezolve ecuații de gradul al doilea prin descompunere în produs de doi factori; cum să reprezinte grafic, sub formă de diagramă, ciclul de viață celular; cum să alcătuiască o frază edificatoare pentru tema dată. Sau le predăm abilități care urmăresc un obiectiv mai vocațional: programare pe calculator sau vreo competență de natură mecanică. Dar aproape niciodată nu vom vedea o materie de curriculum care să fie dedicată artei și științei de a lua decizii, în ciuda faptului că abilitatea de a lua decizii informate și creative este o deprindere care se aplică tuturor aspectelor existenței noastre: mediilor noastre de muncă; rolurilor noastre casnice ca părinți sau membri ai unor familii; vieții noastre civice ca alegători, activiști sau oficiali aleși; și existenței noastre economice, în gestionarea bugetului lunar sau planificarea fondurilor pentru pensie.

Ironia face că, în ultimii ani, am asistat la o invazie copleșitoare de cărți de popularizare despre luarea deciziilor, însă cele mai multe se concentrează pe un tip foarte diferit de decizie: judecăți-fulger și impresii instinctive, amănunțit caracterizate în cărți precum *Blink – Decizii bune în 2 secunde* și *How We Decide* („Cum decidem”), multe dintre ele bazându-se pe studii de pionierat în domeniul creierului emoțional, asociate cu oameni de știință ca Antonio Damasio și Joseph LeDoux. Sclipitoarea carte a lui Daniel Kahneman, *Gândire rapidă, gândire lentă*, a introdus noțiunea creierului împărțit în două sisteme distincte, ambele fiind implicate în procesul de luare a deciziilor. Sistemul 1 este partea intuitivă a creieru-

lui, care acționează rapid și este încărcată emoțional; Sistemul 2 este cel la care apelăm atunci când trebuie să analizăm temeinic, conștient, o situație. Acestea sunt cu siguranță categorisiri relevante în gândirea despre gândire, dar cărțile lui Kahneman – multe dintre ele în colaborare cu regretatul Amos Tversky – s-au concentrat în principal pe idiosincraziile și iraționalitățile Sistemului 1. Acest nou model al creierului ne ajută să înțelegem tot felul de disfuncții, mici și mari, care ne fac necazuri în lumea contemporană. Am aflat cum ne pot fi manipulate creierul cu scheme de folosire a cărților de credit și credite ipotecare ingenios gândite să ne jefuiască; am aflat de ce alegem anumite mărci de produse în defavoarea altora și de ce cădem câteodată pradă unor înșelătoare prime impresii, în a hotărî dacă să acordăm sau nu încredere cuiva pe care abia l-am cunoscut. Dar dacă răsfoim atent rezultatele cercetării clinice, majoritatea studiilor din spatele științei tind să sune cam așa:⁴

Problema 1: *Pe care dintre variante o alegi? Să obții 900 de dolari în mod sigur SAU 90% șanse să obții 1 000 de dolari?*

Problema 2: *Pe care dintre variante o alegi? Să pierzi 900 de dolari în mod sigur SAU 90% șanse să pierzi 1 000 de dolari?*

Problema 3: *În plus față de ce ai, oricât ar fi, ți s-au mai dat 1 000 de dolari. Acum ți se cere să alegi una dintre aceste variante: 50% șanse să câștigi 1 000 de dolari SAU să câștigi sigur 500 de dolari.*

Problema 4: *În plus față de ce ai, oricât ar fi, ți s-au mai dat 2 000 de dolari. Acum ți se cere să alegi una dintre*

aceste variante: 50% șanse să pierzi 1 000 de dolari SAU să pierzi sigur 500 de dolari.

Ai putea scrie o carte întreagă cu exemple ale acestui gen de experiment și rezultatele pe care le-au generat aceste studii care chiar au fost perfect revelatoare, iar uneori contraintuitive. Dar, pe măsură ce le citești, începi să remarci o absență recurentă: niciuna dintre variantele de alegere prezentate subiecților nu arată nici pe departe ca decizia de a desființa iazul Collect sau decizia lui Priestley de a-și lua un nou protector. În schimb, deciziile îmbracă aproape invariabil forma unor mici ghicitori, mai aproape de cele pe care le iei la masa de joc dintr-un cazinou, decât de opțiunea la care cugeta Darwin în carnetul lui de notițe. Domeniile precum economia comportamentală s-au clădit pe fundamentul acestor experimente abstracte, în care oamenii de știință le cer subiecților să parieze pe câteva rezultate arbitrare, fiecare având asociat un grad diferit de probabilitate. Și există un motiv bine întemeiat care face ca atât de multe dintre întrebări să ia această formă: ele sunt exact tipurile de decizii care pot fi testate în condiții de laborator.

Dar când ne uităm înapoi la traiectoria propriei existențe, și la cea a istoriei înseși, eu cred că mulți dintre noi am fi de acord că deciziile care contează, în ultimă instanță, cel mai mult, nu se bazează – sau măcar n-ar trebui să se bazeze – pe instinct și intuiție, pentru a-și face calculele. Deciziile de acest fel îți impun să te gândești pe îndelete, nu repede. Deși sunt neîndoios influențate de scurtăturile emoționale ale reacțiilor noastre instinctive, ele se bazează pe gândirea deliberată, nu pe răspunsuri instantanee. Necesităm timp ca să le luăm, tocmai pentru că implică să rezolvăm niște probleme complexe cu mai multe variabile. Însușirile acestea fac în mod necesar

ca rețelele logice și emoționale din spatele deciziilor să fie mai opace pentru cercetători, date fiind evidentele limite etice și practice din cauza cărora oamenii de știință au dificultăți să studieze alegerile de asemenea amploare. Nu-i mare greutate să ceri cuiva, în condiții de laborator, să aleagă între două batoane de ciocolată; a-i cere să decidă dacă să se căsătorească sau nu e ceva mai dificil de proiectat.

Dar asta nu înseamnă că instrumentele care ne stau la dispoziție pentru a lua decizii grele nu s-au îmbunătățit strașnic de pe vremea lui Priestley încoace. Majoritatea celor mai importante cercetări din acest domeniu pluridisciplinar s-au desfășurat asupra unor grupuri de decizie mici și mijlocii: o echipă de angajați ai unei firme care dezbate dacă să lanseze sau nu un nou produs; un grup de consultanți militari care determină mai multe opțiuni diferite în privința unei invazii; un consiliu local care încearcă să hotărască asupra regulilor de principiu privind dezvoltarea urbană într-un cartier pe cale să se gentrifice; un juriu care stabilește vinovăția sau nevinovăția unui concetățean. Cu bun temei, deciziile de acest fel sunt caracterizate în mod formal ca „deliberative”. Jurați fiind într-un proces de furt, atunci când dăm ochii prima dată cu cel acuzat, se prea poate să avem o primă reacție instinctivă în direcția vinovăției sau nevinovăției, care ne vine dintr-o evaluare rapidă a înfățișării împricinatului sau a expresiei de pe fața lui, ori din propriile noastre atitudini deja existente față de infracțiune în general și de aplicarea legii. Dar sistemele proiectate să stimuleze luarea deciziilor deliberative sunt special concepute ca să ne împiedice să cedăm naiv unor asemenea prezumții, tocmai pentru că ele nu sunt susceptibile să ne ghideze în direcția deciziei corecte. Avem nevoie de timp ca să deliberăm, ca să cântărim variantele, ca să ascultăm puncte de vedere diferite, înainte de a emite o judecată.

Nu trebuie neapărat să ne biziim pe experimente de psihologie socială, pentru a ne cultiva abilitățile de luare a deciziilor. Istoria recentă abundă de studii de caz în care decizii complexe au fost luate de grupuri care au adoptat în mod conștient strategii și procedee destinate să producă rezultate mai vizionare, care să vadă mai departe în timp. Avem multe de învățat din studierea acelor decizii, atât pentru că putem aplica tehnicile respective în cazul propriilor noastre alegeri, cât și pentru că putem folosi aceste cunoștințe ca să evaluăm abilitățile decizionale pe care le posedă liderii, colegii și semenii noștri. Aproape niciodată nu vezi o dezbatere politică – sau o adunare generală a acționarilor – în care vreunul dintre candidați sau dintre directori este întrebat cum procedează când trebuie să ia o decizie, dar până la urmă, s-ar putea să nu existe deprindere mai prețioasă pentru cineva aflat în orice fel de funcție de conducere. Curaj, charismă, inteligență – toate calitățile uzuale pe care le cântărim atunci când ne gândim dacă votăm pentru cineva, pălesc în comparație cu această întrebare fundamentală: va ști să facă alegerile judicioase, atunci când se confruntă cu o situație complexă? Inteligența, siguranța de sine sau intuiția nu ne pot duce decât până la un punct, atunci când ajungem la un asemenea moment de răscruce. Într-un anumit sens, calitățile individuale nu sunt suficiente. Ce-i trebuie în asemenea împrejurări unui „decident” – ca să folosesc mult-ironizatul termen al lui George W. Bush – nu este un *talent* de a lua decizii, ci are nevoie de un procedeu sau de un obicei – un set specific de etape de parcurs pentru înfruntarea directă a problemei, cercetarea însușirilor ei specifice și cântărirea opțiunilor.

Se vede treaba că există teribil de multă dramă și intensitate în a vedea cum niște minți omenești se luptă cu niște decizii complexe. (Câteva dintre cele mai plastice și pasionante

pasaje din literatură ilustrează o asemenea experiență, după cum vom vedea.) Dar narativul acela mai lent și mai aplecat spre contemplație este deseori umbrat de evenimente mai abrupte: un discurs înflăcărat, o invazie militară, o spectaculoasă lansare de produs. Avem tendința să dăm filmul pe repede înainte spre rezultatul final al deciziilor complexe, sărim peste procesul care a dus la deznodământ. Uneori, însă, atunci când contează cel mai mult, trebuie să derulăm filmul înapoi.

Complexul rezidențial

În august 2010, curierul pakistanez Ibrahim Saeed Ahmed – alias „Al-Kuwaiti”, printre alte nume sub care era cunoscut – a plecat cu mașina din valea aridă a orașului Peshawar, conducând timp de două ore spre est, spre Podișul Sarban, unde se află orașul Abbottabad. Cunoscut ca având legături cu Osama bin Laden și cu alți câțiva membri activi de nivel înalt ai organizației Al-Qaeda, Al-Kuwaiti se afla în vizorul CIA de mai mulți ani. Un agent pakistanez care culegea informații pentru CIA identificase jeepul alb Suzuki al lui Al-Kuwaiti în Peshawar și îl urmărise, fără să fie descoperit, până într-o suburbie din împrejurimile orașului Abbottabad – o călătorie care s-a încheiat pe un drum de pământ care ducea către un complex dărăpanat de locuințe, înconjurat cu ziduri înalte de 4 metri și jumătate și având sârmă ghimpată în partea de sus. După ce Al-Kuwaiti a intrat în complex, agentul pakistanez a trimis vorbă celor de la CIA că „ținta” urmărită de el pătrunsese într-o clădire care părea să aibă măsuri mai elaborate de securitate decât celelalte case din vecinătate. Ceva părea suspect în tot aranjamentul.

Acel act dibaci de supraveghere a pus în mișcare o înlănțuire de evenimente, care va duce în cele din urmă la legendarul raid din mai 2011 și la moartea lui Osama bin Laden, care reușise să trăiască în acel complex, într-un relativ confort – mai ales în comparație cu traiul în peșteri, la care mulți bănuiseră că ar fi recurs –, timp de aproape cinci ani. Povestea atacului asupra neverosimilei reședințe a lui Bin Laden – cu elicoptere Black Hawk descinzând de sus asupra complexului la primele ore ale dimineții – a fost pe larg relatată în presă, ca fiind o operațiune militară impecabil executată, și încă una de mare reziliență, prin faptul că a supraviețuit unui deznodământ de care ar fi putut cu mare ușurință să fie un eșec catastrofal, când unul dintre elicoptere s-a prăbușit, în încercarea de a survola la mică înălțime interiorul complexului. Acțiunile întreprinse în acea noapte spun o poveste despre bravură, o muncă în echipă aproape fără greșală și gândire rapidă în condiții de inimaginabilă tensiune. Deloc surprinzător, a făcut subiectul unor filme hollywoodiene cu mare succes la public și al unor documentare de televiziune puternic mediatizate, precum și al unor cărți devenite bestseller.

Dar povestea mai amplă din spatele descinderii – nu numai acțiunile întreprinse în acea noapte, ci și cele nouă luni de dezbateri și deliberare care au avut ca rezultat atacul de la Abbottabad – ne ajută să explicăm de ce talentul de a face alegeri dificile a fost în general neglijat, atât în școlile noastre, cât și în cultura societății în ansamblul ei. Avem tendința să punem accentul pe *rezultatele* deciziilor bune și nu pe procesul care a dus la decizie în sine. Raidul de la Abbottabad a fost un triumf al instituțiilor militare de tipul Navy SEAL și al tehnologiei sateliților, care le-a permis militarilor să analizeze complexul cu suficientă precizie încât să poată planifica atacul. Dar dedesubtul tuturor acelor dovezi spectaculoase de forță și

cutezanță, un proces mai lent și mai puțin demn de prima pagină a ziarelor făcuse de fapt posibil raidul în sine – un proces care s-a servit în mod explicit de noile noastre cunoștințe despre modul în care se iau deciziile grele. Tehnologia utilizată pentru a-l dibui pe Bin Laden era una ultramodernă, de la sateliți la elicoptere Black Hawk. Dar tot așa a fost și luarea deciziilor. Ironia sorții ar fi că noi, majoritatea civililor obișnuiți, nu avem aproape nimic de învățat din povestea raidului în sine, dar avem totul de învățat din procesul decizional care l-a pus în mișcare. Cei mai mulți dintre noi nu vor trebui niciodată să piloteze un elicopter cu destulă dibăcie încât să aterizeze într-o curte mică, la adăpostul întunericului. Dar toți ne vom confrunta cu decizii dificile în viață, ale căror rezultate finale pot fi îmbunătățite dacă învățăm din deliberările interne care au dus la uciderea lui Bin Laden.

Când s-a aflat la sediul CIA din Langley că agentul lor de teren îl urmărise pe Al-Kuwaiti până la un misterios complex de locuințe din marginea orașului Abbottabad, aproape nimeni dintre CIA n-a bănuțit că efectiv dăduseră peste ascunzătoarea lui Osama bin Laden. Părerea generală era că Bin Laden trăia undeva într-o regiune izolată, nu foarte deosebită de peșterile Tora Bora, unde forțele americane aproape îl capturaseră cu opt ani înainte. Complexul însuși era situat la vreun kilometru depărtare de Academia Militară a Pakistanului; mulți dintre vecinii lui Bin Laden erau membri ai forțelor militare pakistaneze. Se presupunea că Pakistanul ar fi aliatul nostru în războiul împotriva terorismului. Ideea că omul care organizase complotul atacurilor teroriste din 11 septembrie 2001 ar putea trăi în mijlocul unei comunități a armatei pakistaneze părea de domeniul fanteziei.

Dar primele misiuni de recunoaștere asupra complexului n-au făcut decât să adâncească misterul. Cei de la CIA au

stabilit repede că nu existau linii telefonice, nici internet, iar rezidenții își incinerau singuri gunoiul. Prezența lui Al-Kuwaiti sugera că există o legătură între acea clădire și Al-Qaeda, dar chiar și numai costurile de construcție – estimate la peste 200 000 de dolari – ridicau semne de întrebare: în condițiile în care rețeaua teroristă era în mare foame de lichidități, de ce ar cheltui atât de mulți bani pe o clădire de la periferia Abbottabad-ului? Peter Bergen, care a relatat cum l-au vânat pe Bin Laden, spune că Leon Panetta, șeful CIA, a fost informat despre vizita lui Al-Kuwaiti în august 2010. Oficialii au descris complexul de locuințe – oarecum exagerat – drept „fortăreață”. Cuvântul i-a atras atenția lui Panetta, care a dat ordin oficialilor să exploreze „orice posibilitate de a întreprinde o operațiune” pentru a descoperi cine trăiește în spatele zidurilor din beton.

Procesul decizional care a dus la uciderea lui Osama bin Laden a fost, în ultimă instanță, o succesiune a două tipuri foarte diferite de decizii. Primul a luat forma unui mister: cei de la CIA trebuiau să decidă cine trăiește înăuntrul aceluși enigmatic complex. A doua decizie a apărut după ce oamenii din CIA ajunseseră la o certitudine rezonabilă că structura îl adăpostea pe liderul Al-Qaeda: cum să pătrundă în complex și fie să-l captureze pe Bin Laden, fie să-l ucidă, presupunând că prima decizie fusese corectă. Prima decizie a fost una epistemologică: cum putem ști cu siguranță identitatea oamenilor care trăiesc în această clădire de pe cealaltă parte a planetei? Pentru luarea deciziei a fost nevoie de un fel de muncă de detectiv: coroborarea indiciilor culese dintr-o gamă variată de surse. A doua decizie a gravitat în jurul acțiunilor și a consecințelor acestora: dacă doar facem complexul una cu pământul, trecând peste el cu bombardiere B-52, vom ști vreodată cu certitudine că Bin Laden se afla în incintă? Dacă tri-

mitem o echipă de operațiuni speciale ca să-l scoată de acolo, ce se va întâmpla dacă oamenii noștri dau de bucluc odată aterizați în complex? Și chiar dacă reușesc să pătrundă înăuntru, ar trebui să încerce să-l captureze pe Bin Laden viu?

Întâmplarea face că fiecare dintre aceste decizii era umbrită de una asemănătoare din trecut care mersese îngrozitor de prost. În urmă cu opt ani, administrația Bush se luptase cu o decizie comparabilă epistemologic – are Saddam Hussein armament de distrugere în masă? –, care se soldase cu consecințe dezastruoase. Iar decizia de a lansa raidul asupra complexului își găsea ecou atât în eșecul salvării cu elicopterul a ostaticilor din Iran, ordonată de Jimmy Carter, cât și în invazia ratată de John F. Kennedy în Golful Porcilor. Aceste decizii fuseseră luate de oameni deștepți, acționând cu bună-credință pentru a alege opțiunea corectă. Asupra lor s-a deliberat luni de zile, dar, cu toate acestea, s-au sfârșit printr-un eșec catastrofal. Într-un anumit sens, am putea vedea în triumful final al raidului în căutarea lui Bin Laden un rar exemplu de instituție care a învățat din propriile greșeli, îmbunătățindu-și deliberat *procesul* care dusesse la acele greșeli din trecut.

În cazul multor alegeri grele se constată că ele conțin decizii interioare care trebuie adjuocate separat, deseori într-un fel de succesiune prestabilită, cum a fost și cu raidul de la Abbottabad. Pentru a face alegerea corectă, trebuie să-ți dai seama cum să structurezi decizia cum se cuvine, ceea ce este în sine o abilitate importantă. În cazul vânătorii lui Bin Laden, cei de la CIA au trebuit să ia o decizie despre cine se afla în complex, iar apoi să ia o decizie despre cum să atace complexul. Dar fiecare dintre aceste decizii era alcătuită din două faze distincte, denumite uneori faza divergenței și cea a consensului. Într-o fază a divergenței, obiectivul primordial este să se pună în discuție cât mai multe perspective și variabile cu